

# MASTEROPPGAVE

Emnekode: BE323E      Navn: Ole M. Kolstad      kandidatnr.: 120

Navn: Kjetil S. Nordstrøm kandidatnr.: 109

Hvordan utformer bedrifter strategier  
bygd på tilgjengelig kompetanse?

---

Dato: 07.12.2018

Totalt antall sider: 97

## Forord

Vi har i denne oppgaven valgt å skrive om temaet strategi og hvordan bedrifter utformer sine strategier bygd på kompetansen som befinner seg i og rundt bedriften. I denne sammenheng mener vi kompetanse fra relativt nære omgivelser som egne ansatte, styret, finansieringsinstitusjoner, konsulenter og teori fra akademia.

Før oppstart var vi spente på om vi ville få tilgang til bedriftenes egne refleksjoner rundt strategi. I en krevende hverdag er strategiske avgjørelser og grep noe som mange kanskje ikke ønsker å dele med andre. Ikke på noe tidspunkt har vi opplevd at våre intervjuobjekter har avslått å svare på våre spørsmål. Vi må derfor få rette en stor takk til våre travle opptatte informanter som har sluppet oss til med mange krevende spørsmål. De er daglige ledere som har ansvaret for hundrevis av ansatte og som genererer verdiskaping langs hele kysten.

Strategi forstås ulikt. Richard Whittington (2002) viser til at begrepet strategi har forskjellig betydning og forskjellig innhold i ulike deler av verden og at hvordan man tenker om strategi i stor grad har endret seg i takt med samfunnet og tiden. I vesten er strategi ofte tett knyttet til resultatmål, mens i Østen (Kina/Japan) er strategi likeså mye, om ikke mer, knyttet til samfunn og fellesskap (også omtalt som pluralistiske mål). I foregående århundrer var endringstakten lavere og man hadde mye større tro på planlegging som verktøy, og man kunne kanskje også med rette ha stor tro på planlegging. I dagens samfunn går endringene raskere og den strategien du vedtok i februar er kanskje utdatert i november.

Strategi er også omdiskutert, særlig blant forskere på strategi. Det samme ser vi hos bedriftene. Synspunkter og perspektiver på hvordan man kan og bør jobbe med strategi varierer. Våre funn viser at akademia og teorier i varierende grad benyttes av næringslivet, samtidig som vi ikke kan unngå å notere oss at næringslivet kanskje kunne dratt fordel av nevnte akademia, også i økonomisk forstand, med bare en litt mer åpen holdning.

Oppgaven er siste del av en erfaringsbasert MBA ved Nord universitet. Som relativt voksne studenter er det et privilegium å få lov til å bruke tid på å sette seg på skolebenken igjen. Det er ingen tvil om at vi har kjent på en større modenhet og trygghet som studenter de siste årene, enn da vi entret universitet så mye yngre for mange år siden. Vi er heldige som har hatt arbeidsgivere og familier som har gitt oss tid og anledning til å skaffe oss ny kunnskap og kompetanse. Vi ser allerede at vi har hatt nytte av den kompetansen vi har skaffet oss fra de ulike kursene med mange dyktige foreleserne. Nå gleder vi oss til å bruke erfaringene fra selve masteroppgaven.

Vi ønsker å takke vår veileder Trond Stiklestad for svært gode og oppmuntrende råd underveis.

Til slutt ønsker vi å takke hverandre for et godt samarbeid.

Mo i Rana/Haugesund, 7.12.2018

Ole M. Kolstad og Kjetil Nordstrøm

## Innhold

Forord .....	1
1. Aktualisering og valg av tema.....	4
1.1 Bakgrunn .....	4
1.2 Tema .....	6
2. Teori.....	11
2.1 Innledning.....	11
2.2 Definisjon av strategi.....	13
2.3 Perspektiver på strategi.....	14
2.4 Prosesser .....	23
2.5 Aktører .....	26
2.6 Kompetanse.....	29
2.7 Motivasjon.....	31
3 Metode .....	35
3.1 Presentasjon av problemstilling .....	35
3.2 Metode og utvalg.....	35
3.3 Valg av undersøkelsesdesign og analyseenheter .....	36
3.4 Rekruttering av informanter (intervjuobjekter) .....	38
3.4.1 Intervjuobjekter.....	38
3.4.2 Utarbeiding av intervjuguide og datainnhenting (plan og praksis) .....	39
3.4.3 Organisering av innsamlet materiale .....	43
3.4.4 Avklaring av faglig utgangspunkt.....	44
3.5 Kvalitet i undersøkelsen (validitet og reliabilitet) .....	45
3.5.1 Overførbarhet.....	48
3.5.2 Bekreftbarhet .....	48
3.5.3 Etske og juridiske utfordringer .....	48
3.5.4 Forskningsetiske vurderinger .....	49
4 Resultater.....	51
4.1 Bedriftenes perspektiv på strategi .....	52
4.1.1 Infrastruktur AS .....	53
4.1.2 Verft AS.....	54
4.1.3 Sikkerhet AS.....	54
4.1.4 Oljemekanikk AS.....	55
4.1.5 Havservice AS .....	56

4.1.6 Regnskap AS .....	57
4.1.7 Oppsummering bedriftenes perspektiv på strategi .....	57
4.2 Aktører og prosesser i strategiutvikling .....	59
4.2.1 Interne aktørers rolle .....	60
4.2.2 Oppsummering interne aktører .....	69
4.2.3 Eksterne aktørers innflytelse på strategiprosesser .....	70
4.2.4 Oppsummering av eksterne aktørers rolle i strategiprosessen .....	77
4.2.5 Oppsummering av aktørenes rolle i strategiprosessen.....	78
4.3 Kompetanse og motivasjon .....	78
4.3.1 Bruk av analyser og modeller i strategiprosesser .....	83
4.3.2 Oppsummering av kompetanse og motivasjon.....	86
5 Avslutning og forslag til videre forskning .....	88
5. 1 Innledning.....	88
5.2 Forslag til videre forskning .....	94
Referanseliste.....	96
 Figur 1 Sentrale elementer i utforming av strategi .....	12
Figur 2 Generiske perspektiver på strategi .....	21
Figur 3 Prosess med pågående strategisk fornyelse .....	22
 Tabell 1 Presentasjon av Intervjuobjekter.....	38
Tabell 2. Eksempel på datareduksjon.....	44
Tabell 3. Oppsummert: Bedriftene klassifisert etter Whittingtons perspektiver.....	58
Tabell 4. Oppsummert: Styrets involvering.....	60
Tabell 5. Oppsummert: Involvering av medarbeidere.....	64
Tabell 6. Oppsummert: Bruk av konsulenter.....	71
Tabell 7. Oppsummert: Involvering av bank.....	75
Tabell 8. Oppsummert: Kompetansebruk.....	79
Tabell 9. Styremedlems stilling og engasjement i andre styrever.....	83
Tabell 10. Oppsummert: Bruk av strategimodeller.....	84

## 1. Aktualisering og valg av tema

### 1.1 Bakgrunn

I 2015 gikk den norske offshorebransjen fra 0 til over 100 skip i opplag (Norges Rederiforbund, 2016a). En dramatisk nedgang i oljeprisen og aktivitet på særlig norsk sokkel fikk dramatiske konsekvenser for næringen. Konsekvensene ble oppsigelser, lavere aktivitet for verft og service og endrede markedsforhold for store deler av næringen..

I boken ”*Et kunnskapsbasert Norge*” (Reve, 2012) trekkes det fram at det er menneskene som besitter kunnskap og som skaper innovasjon i næringslivet. Ser vi på norsk maritim historie over lang tid er det med Reve derfor nærliggende å trekke en konklusjon om at det ikke bare er vår nærhet til havet og markedet som har vært avgjørende for vår posisjon som maritim nasjon, men også vår maritime *kompetanse*. Flere ganger har vi opplevd å bli utkonkurrert, men vår maritime næring, og også andre næringer, har reist seg igjen og igjen. Kloster (1946) viser til at dette skjedde både under Hansatiden og under overgangen fra seil til damp.

«... siden 1870 var vi begynt å føle at seilskipene litt etter litt ble trengt tilbake av dampskipene. Den nedgangstid som satte inn og som holdt seg stort sett like til århundreskiftet, ruinerte tallrike norske rederier og tvang i stor utstrekning kystbefolkningen til å søke annen beskjeftigelse eller til å migrere.»

Den krisen store deler av norsk maritim næring har opplevd de senere år kan derfor ses som en gjentakelse av historien. Dette er næringen bevisst på, samtidig som det er lite som tyder på at historien har vært til hjelp i forhold til å forutse hva som våren 2014 nærmet seg av krise. Noen måneder før krisen inntraff sa nemlig Sturla Henriksen, administrerende direktør i Norges Rederiforbund til Dagens Næringsliv (Segrov, 2014).

“Historien om norsk skipsfart handler om kontinuerlig omstilling, innovasjon og satsing i nye markeder. Vi har brukt vår kompetanse til å utvikle det som er blitt verdens mest avanserte offshore serviceskipsflåte.”

Overskriften på artikkelen er “*Sterkere enn noensinne*” og formidler storheten til norsk shipping og hvilken optimisme som på det tidspunktet rår. Kapitaltilgangen beskrives her som positiv.

Like fullt, to år senere sier Sturla Henriksen, i forbindelse med deres årskonferanse på Rederiforbundets egen hjemmeside (Norges Rederiforbund, 2016b):

“70 prosent av planeten er dekket av hav, 80 prosent av havet er dypere enn 3000 meter og 90 prosent av havet er ennå ikke utforsket. Disse perspektivene gir inspirasjon og retning for de krevende omstillinger vi nå skal gjennom i viktige deler av vår maritime næring. En unik, maritim kompetanse, og en særskilt evne og vilje til omstilling og nysatsing, har gjennom generasjoner gjort oss til en av verdens ledende skipsfartsnasjoner. Vi står nå ved inngangen til det vi er overbevist om vil være Havets Århundre «The New Blue».”

Krisetider til tross, optimismen og framtidstroen er like fullt tilstede.

En av hovedkonklusjonene til Reve (2012) i *Et kunnskapsbasert Norge*, når det gjelder maritim næring, er at omstillingen fra skipsfart til offshore har vært iøynefallende og at omstillingen skjedde i løpet av få år med stor kraft. Reve trekker dette fram som et fremragende eksempel på en vellykket kunnskapsbasert og innovasjonsdrevet næringstransformasjon. Det pekes særlig på at en viktig kilde til innovasjon og omstilling er klyngeegenskapene i næringen. Til nå har en sterk tilliggende næring vært olje og gass. De siste to årene har imidlertid den maritime næringen kastet blikket i enda større grad på oppdrett og nye havgående anlegg. Evnen til omstilling og nytenkning som karakteriserer næringen er der fremdeles, nye markeder og nye klynger utvikles.

Statsminister Erna Solberg (H) skrev høsten 2015 en kronikk i Dagens Næringsliv (Solberg, 2015) hvor temaet var omstilling.

«Jeg hører noen si at vi nordmenn alltid har klart å omstille oss. Det nytter ikke å ha en slik tilbakeholdning. De siste tiårene har økt etterspørsel fra petroleumsnæringen trukket opp aktiviteten i fastlandsøkonomien og bidratt til høye inntekter og stadig flere godt betalte jobber. Mye tyder på at den perioden nå kan være over. Å finne nye kilder til vekst med samme lønnsomhet er krevende. Til tross for at petroleumsindustrien fortsatt vil være betydningsfull i mange år fremover, må vi ta inn over oss at den aktivitetsveksten vi har bak oss neppe kommer tilbake. Det er avgjørende at jobbene vi nå skaper bidrar til å opprettholde en betydelig skatteevne.»

Vi som skriver denne oppgaven har alltid hatt en interesse for maritim næring. Samfunnets behov for omstillingsevne slik Erna Solberg peker på, og den maritime næringens historie og situasjon de siste årene, har bidratt til at vi også har fått en sterk fascinasjon og interesse for

strategifaget. Denne interessen ble forsterket da den ene av oss hørte Johan Rokstad, adm. dir. i Østensjø rederi, tale under ordførerens nyttårmottakelse i Haugesund 2017. Han sa da:

”.. før snakket vi bare med kunder, og nesten aldri med banken, mens nå derimot snakker vi nesten ikke med kunder, bare med banken”.

Med bakgrunn i vår interesse for maritim næring og strategifaget har vi latt oss overraske over at maritim næring til tross for sin historie, kompetanse og evne til omstilling, så til de grader ble «tatt på senga» i 2015. For varehandelen er situasjonen at mye av handelen flytter seg fra butikk og kjøpesenter til nett. Med dette bakteppet har vi stilt oss spørsmål om hvordan bedrifter jobber med strategi. Symptomatisk for «krise» er sjokket. Kriser kommer ofte brått på og de færreste ser dem komme, deri ligger jo noe av selve essensen i begrepet «krise», man er uforberedt. Samtidig fortøner det seg underlig at bedrifter skal forholde seg som om markedet bare kan anta en retning, oppover. Vi ble derfor nysgjerrige på i hvilken grad bedrifter har strategier for å håndtere plutselig endringer i markedsforhold og i hvilken grad disse strategiene er realiserbare i en situasjon hvor det i stor grad høres ut som det er banken som sitter med foten på både gass og brems. Dernest i hvilken grad det kunne bli tid og rom for å prioritere strategi i en situasjon som den Rokstad beskrev. Kan man ha tid til å jobbe med strategi når man ikke engang har rom for å snakke med kunder, som jo er de man skal leve av? Som sagt, dette var våre innledende refleksjoner. Vi har videre vist til Torgeir Reve som i sin bok *Et kunnskapsbasert Norge* peker på maritim kompetanse som avgjørende for vår posisjon som maritim nasjon. Reve kjenner maritim næring veldig godt og i maritim næring er man veldig opptatt av «maritim kompetanse», og ikke nødvendigvis kompetanse på strategi, økonomi, marked. Dette ble utgangspunktet for en ny refleksjon; Hva med å frigjøre oss fra begrepet «maritim» og betrakte kompetanse generelt som en avgjørende faktor for utvikling av god strategi og i så fall se på: Strategisk kompetanse som avgjørende for strategisk gode valg. Hvem besitter kompetansen om strategi, produkt og marked i kunnskapsdrevne bedrifter og næringer? Og de som kan tenkes å ha kompetanse, blir de involvert og på hvilke måter?

## 1.2 Tema

Gjennomfører man en runde i en hvilken som helst bedrift med tanke på spørsmålet: Hvilken kunnskap besitter disse menneskene og hva slags erfaringer har de, så vil svaret i sum

antakeligvis bli at de har veldig mye kunnskap om veldig mange forskjellige ting, også kompetanse som ikke var etterspurt i forbindelse med ansettelse. Kunnskapsproduksjon og kunnskapstilegnelse pågår nemlig hele tiden. Det er lenge siden begrepet livslang læring slo rot i det brede lag av norsk næringsliv. Arbeidstakere forventes å være aktive i å søke ny kunnskap, gjennomføre videreutdanning og delta på kurs. Både på land og til sjøs har man tilgang til internett og ansatte har full anledning til å søke kunnskap, delta i debattfora, inngå i «communities» og lignende. Har man et konkret problem er svaret mye mer innen rekkevidde i dag enn for bare et par tiår siden. I tillegg kommer det faktum at folk bytter oftere jobb nå enn før, hvilket innebærer at de tar med kunnskap og metoder fra en bransje eller et område og gjerne gjør denne tilgjengelig innenfor andre kompetanseområder eller andre deler av næringslivet enn det de kom fra. Bedrifter har gjerne medarbeidere som behersker avanserte matematiske modeller, eller skriver god poesi, uten at disse kompetansene utgjør en kompetanse som arbeidsgiver i utgangspunktet etterspurte på tilsettingstidspunktet. Kunnskap finnes med andre ord i store mengder i bedriftene og omfanget og karakteren av kunnskapen overstiger mange ganger ledelsens forestillingsevne. Vi er med andre ord i det som beskrives som «kunnskapssamfunnet» og kunnskapen finnes på individnivå og er jevnt distribuert. Dette må nødvendigvis også få konsekvenser for hvordan man tenker om strategiske prosesser jevnfør sitatet fra artikkelen «Strategic Intent» (Hamel & Prahalad, 1989, s. 64) under (vår oversettelse):

«Selskaper som har inntatt globalt lederskap de siste 20 årene har gjennomgående startet ut med ambisjoner som oversteg deres ressurser og muligheter (kapasiteter). De (selskapene) skapte en vinnerkultur på alle nivåer i organisasjonen og dirigerte denne kulturen i retning av et 10-20-årig korstog med sikte på å oppnå globalt lederskap. Denne ambisjonen kaller vi «Strategisk hensikt»... ..

På samme tid, strategisk hensikt er mer enn uhemmede ambisjoner. Konseptet omfatter en aktiv ledelsesprosess som innebærer: å bygge en vinnerkultur, motivere ansatte gjennom å kommunisere verdien av mål, skape rom for bidrag fra enkeltpersoner og team, og å opprettholde entusiasme gjennom nye operasjonelle definisjoner etter hvert som omgivelsene endrer seg.»

Selv om artikkelen til Hamel og Prahalad (1989) er snart 30 år gammel (våre understrekninger) så tror vi likevel den har aktualitet i sin betoning av motivasjon og



involvering av ansatte. I kampen om markeder og kunder er det med Hamel og Prahalad nærliggende å anta at de bedriftene som på best mulig måte klarer å utnytte bedriftens *samlede kunnskapsgrunnlag* og som evner å *motivere alle involverte*, også er de som langt på vei også er best rustet til å møte konkurransen fra konkurrenter.

Hovedansvaret for å få det beste ut av bedriftens ressurser ligger hos daglig leder. Daglig leder forventes å ha kompetanse, oversikt, myndighet, autoritet og evne til å utnytte bedriftens ressurser, alternativt sørge for at manglende ressurser tilføres. Status for mange bedrifter i dag er langt på vei at kompetansenivået er gjennomgående høyt. Medarbeidere i operativ del av virksomheten har i mange tilfeller også høyere kompetanse knyttet til kjernevirksomheten og markedet enn hva ledelsen har, men ikke bare det, de har gjerne også lang og stor erfaring knyttet til strategiutvikling og strategiprosesser. Klarer daglig leder å utnytte den samlede kunnskapsbasen som er tilgjengelig i bedriften så er det større sannsynlighet for at han vil lykkes med det som er bedriftens strategiske mål. I en slik sammenheng ønsket vi derfor å se på:

1. Hvem er drivende i det strategiske arbeidet i bedriftene og på hvilken måte gjør de det?

Styret, ledere og mellomledere samt de ansatte kan hver på sitt nivå være sentrale aktører i strategiutvikling og strategiformulering. Hver bidrar med ulike perspektiver og ulike kompetanse. I dette bildet blir det interessant også å se på:

2. I hvilken grad klarer ledelsen å gjøre seg nytte av den kompetansen og innsikten som ligger i organisasjonen i det strategiske arbeidet og hva motiverer de ulike aktørene til å jobbe med strategi.

Kompetanse er et sentralt begrep i denne oppgaven. Kunnskapsdepartementet (2015, s. 19) definerer kompetanse som en ferdighet som innebærer å kunne:

«mestre utfordringer og løse oppgaver i ulike sammenhenger og omfatter både kognitiv, praktisk, sosial og emosjonell læring og utvikling, inkludert holdninger, verdier og etiske vurderinger»

De ulike aktørene i tilknytning til bedriften (interne og eksterne) har gjerne ulike kompetanse å legge inn i det strategiske arbeidet med hensyn til strategienes mål og innhold. Noen anser

strategiarbeid som bortkastet tid, mens andre ikke kan få jobbet nok med strategi.

Kompetanser som aktualiseres er både kompetanse knyttet til marked og produkt, men også kompetanse knyttet til strategi og strategiutforming. Videre så vi at Hamel og Prahalad (1989) betoner verdien av å motivere ansatte gjennom 1. å kommunisere verdien av mål, 2. å skape rom for bidrag fra enkeltpersoner og team, og 3. å opprettholde entusiasme gjennom nye operasjonelle definisjoner etter hvert som omgivelsene endrer seg. Motivasjon er derfor et annet tema vi også er nødt til å gå dypere inn i.

Utgangspunktet vårt er at alle bedrifter har et forhold til strategi, men at graden av bevissthet, eller oppmerksomheten, rundt begrepet strategi kan variere sterkt. Det vil derfor være et mål å også lytte etter bruken av, og referanser til, ulike perspektiver og begreper innenfor emnet strategi. Dette siste for å forsøke å kunne si noe om graden av bevissthet og refleksjon hos ledere knyttet til emnet.

Når usikkerheten øker og når det blir større krav til mer kunnskap for å takle nye informasjons- og kunnskapsdrevne prosesser blir det også et spørsmål om virksomhetene da klarer å gjøre seg nytte av den kompetansen de er i besittelse av på ulike nivåer i organisasjonen? I strategiformulering må ulike aktører involveres. Velger bedriftene å lage systemer og prosesser som blir gode «bottom-up» prosesser med god involvering av ansatte, eller blir det til at prosessene i all hovedsak går «top-down» og med lite involvering av ansatte, eller er der andre prosesser?

Dette er tema som må ivaretas og utvikles gjennom en virksomhets strategiske ledelse. Med strategisk ledelse tenker vi på det G. Johnsen, Scholes og Whittington (2008) sier omfatter en forståelse av virksomhetens strategiske posisjon (formulere), det å foreta strategiske valg (utarbeide) og overføre strategi til handling (implementere). Den strategiske ledelsen kan ikke bare omfatte involvering i strategiformulering og implementering. Strategisk ledelse handler også om en erkjennelse av at bruk av interne og eksterne aktørers kompetanse samt valg av prosess gir konsekvenser for aktørers motivasjon for å bidra i strategiimplementeringen. Denne forståelsen er avgjørende for de valg som tas under utøvelse av strategisk ledelse.

Spørsmål vi ønsker å se på er:

- Hvilke perspektiver på strategi er rådende innad i organisasjonen og i hvilken grad preger valg av perspektiv og forståelse av strategi utviklingene av strategiprosessene?
- Hvordan oppstår, utvikles, implementeres og følges strategier opp?
- Hvem initierer, driver og videreutvikler strategiene.
- Hvem har hovedansvaret for strategi, og hvem leder prosessene knyttet til strategiutvikling.
- Deler av norsk arbeidsliv er også teknologitung og basert på ansattes kompetanse. Har dette ført til en endring i hvordan strategiutvikling og strategiprosesser utvikles?
- Klarer man å involvere ansatte med spisskompetanse på marked eller annen kjernekompetanse?

Vi har som utgangspunkt at kunnskap fra teori og forskning kan bidra til at næringslivet i enda større grad kan lykkes med sine strategiske mål og ambisjoner, og vi håper at denne oppgaven også kan bidra til at våre respondenter får et enda mer bevisst forhold til de ulike delene av egne strategiske prosesser. Dersom de blir mer bevisste tror vi kan det gi grunnlag for at de også kan bli enda mer suksessfulle i sitt strategiske arbeid. Vi vil derfor forsøke å peke på ulike deler av teori og forskning som kan være med å styrke respondentenes strategiske arbeid.

Hovedtema for denne oppgaven er med bakgrunn i dette hvordan det strategiske arbeidet i bedrifter foregår og vår problemstilling blir:

*Hvordan jobbes det med strategi i virksomheter. Hvilke aktører er involvert, hva er deres kompetanse og hvilke konsekvenser kan involvering gi for motivasjon.*

Vi er altså nysgjerrig på hvem som «eier» denne oppgaven, hvordan den løses, hvem som involveres og hvordan de involveres i arbeidet med utforming av strategi, samt mulig konsekvenser for motivasjon.

Vi har derfor tatt mål av å undersøke hvordan et utvalg bedrifter tenker om strategi, sett i lys av problemstillingen over.

## 2. Teori

### 2.1 Innledning.

Strategi er et sentralt begrep i all virksomhetsplanlegging. Det kommer blant annet til syne ved at det hvert år i norsk næringsliv brukes store ressurser i form av penger og tid på å utarbeide strategiske dokumenter, strategiske veikart, gjennomføre strategiseminarer, strategikonferanser og annet. Tilfanget av artikler og bøker om emnet har også vært sterkt økende over mange år. Hvorvidt alt dette gir direkte effekt på bunnlinja, eller har andre direkte positive/negative effekter på virksomheters liv har vi funnet lite dokumentasjon på i våre litteratursøk, og det alene kunne i og for seg vært vel verdt et studium.

Mange bruker begrepet «strategi» som om det er entydig og som noe det er utbredt enighet om hva inneholder. En utbredt forståelse er at strategi er tett knyttet til mål, og at strategi enkelt forstått er «veien mot målet». Dette er i beste fall en sannhet med modifikasjoner, og i alle tilfeller en grov forenkling. Vi ønsker derfor innledningsvis å definere og tydeliggjøre strategibegrepet fordi det er nødvendig at vi etablerer en entydig forståelse av begrepet i denne framstillingen. Deretter vil vi redegjøre for den teorien som vi ønsker å legge til grunn for behandlingen og tolkningen av vårt forskningsmateriale. Vi har utviklet en modell (fig.1) som synliggjør de elementene vi mener er mest sentrale i, og bestemmende for, strategiske prosesser. Modellen beskriver kortfattet at når man går inn i strategiutvikling, så vil *perspektivet* man legger til grunn (forståelsen av hva strategi er) være bestemmende for hvilken *prosess* man velger. Strategiprosesser vil kunne ha ulike *aktører*. Ledelsen er en selvsagt aktør, men fra sidelinjen er det gjerne andre aktører som også trekkes inn, eller som melder seg på, i det strategiske arbeidet. Det kan være de ansatte, konsulenter, finansinstitusjoner og eiere. Når man har bestemt seg for en prosess anser vi at det er særlig to forhold som vil være bestemmende for kvaliteten i prosessen. Det ene er de ulike aktørenes *motivasjon* for å være med, og det andre er i hvilken grad man klarer å gjøre seg nytte av *kompetansen* i organisasjonen. Da kompetanse ikke bare knyttet til produkt og marked, men også kompetanse knyttet til strategi og strategiutvikling.

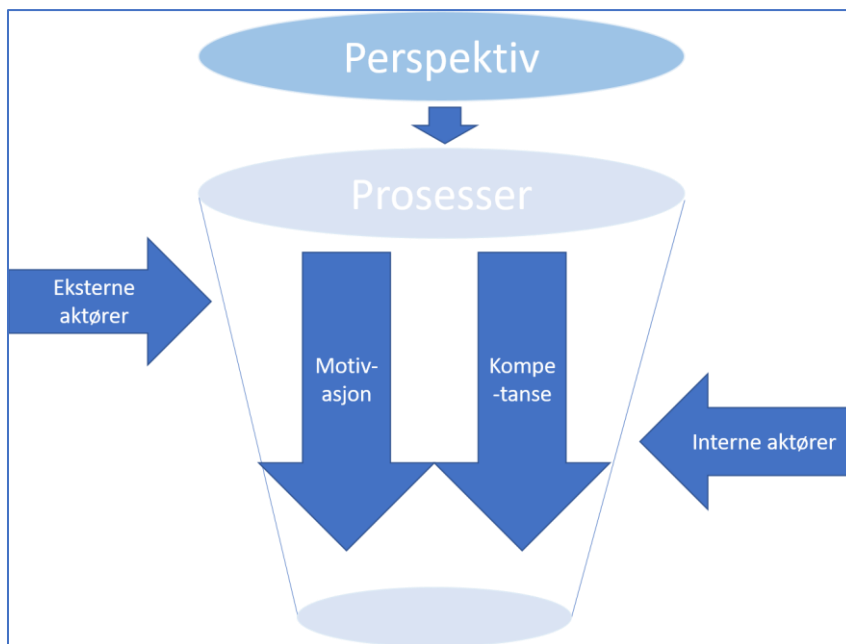


Fig 1. Sentrale elementer i utforming av strategi

Whittington (2002) viser til at begrepet strategi har forskjellig betydning og forskjellig innhold i ulike deler av verden og at hvordan man tenker om strategi i stor grad har endret seg i takt med samfunnet og tiden. I vesten er strategi ofte tett knyttet til resultatmål, mens i Østen (Kina/Japan) er strategi likeså mye, om ikke mer, knyttet til samfunn og fellesskap (også omtalt som pluralistiske mål). I foregående århundrer var endringstakten lavere og man hadde mye større tro på planlegging som verktøy, og man kunne kanskje også med rette ha stor tro på planlegging. I vårt moderne globaliserte samfunn gjør den teknologiske utviklingen derimot at man en morgen i en del av verden kan fatte beslutninger om vesentlige endringer i f. eks. produksjon. Deretter kan endringen settes i verk nesten umiddelbart i en annen del av verden, for så levere et nytt produkt om ettermiddagen i en tredje del av verden. Resultatet blir at:

«...ny teknologi endrer det økonomiske landskapet. Stabiliteten og forutsigbarheten som er basis i industrisamfunnet, endrer seg til større usikkerhet, mindre forutsigbarhet, større tvetydighet, større kompleksitet og større krav om mer kunnskap for å takle nye informasjons- og kunnskapsdrevne prosesser.»

J. A. Johannessen og Olsen (2013, s. 13)

På innspurten av denne oppgaven overhørte vi direktør Harald Andersen (2018) i Virke på en juletilstelning hvor han med fulle bekrefter dette. Han siterte IKEA sin Norgessjef på følgende:

«.. før lagde vi treårsplaner, nå har vi 120 dagersplaner».

At strategifeltet er i utvikling kommer også til syne ved at ved at tittelen CSO –Chief Strategy Officer brer om seg internasjonalt (Menz & Scheef, 2014, s. 461). Det gjenstår å se om dette er en trend som vi også kommer til å se her i landet. Undersøkelser viser uansett at tiden ledere har til å drive med strategiarbeid ikke sammenfaller med tiden de skulle ønske å bruke til strategiarbeid (Erichsen, Solberg & Stiklestad, 2015, s. 26). Resultatet kan da lett bli at strategi blir noe man helst jobber med når, og om, man har tid til overs. Internasjonalt har dette som nevnt dels funnet sin løsning ved at en i stadig større grad oppretter stillinger som har spesifikt ansvar for strategi (CSO).

## 2.2 Definisjon av strategi

Strategi som begrep og tema får altså stadig større oppmerksomhet. Den enkle forståelsen av at strategi er veien mot målet og at den således består av et mål, en retning og gjerne også noen aksjoner langs veien, blir for enkel og upresis i vår sammenheng. En definisjon er den Porter (1996, s. 77) gir i sin artikkel «What is strategy». Porter mener at selve kjernen i en leders rolle er strategi og definerer strategi slik:

*«defining a company's position, making trade-offs, and forging fit among activities»*

Enkelt oversatt til «definere posisjon, gjøre valg mellom aktiviteter og tilpasse (produksjons)leddene til hver andre. Vi vil i denne oppgaven legge en mer presis definisjon på strategi til grunn og har valgt G. Johnsen et al. (2008) sin definisjon, her gjengitt i Erichsen et al. (2015, s. 252) sin oversettelse:

«Strategi er en bedrifts langsiktige retningsvalg og nedslagsfelt som skaper en fordelaktig posisjon i omskiftelige omgivelser gjennom sammensetninger av ressurser og kompetanser som oppfyller behov i markedene og interessentenes forventninger»

Denne definisjonen peker på 7 sentrale aspekter som alle bør være tilstede for at en skal kunne snakke om strategi.

Disse sju aspektene er *langsiktige retningsvalg* da i betydning 3 år eller mer. Videre om å velge

et *nedslagsfelt* i form av et marked eller en gruppe. Deretter handler det om å skaffe en *fordelaktig posisjon* i form av et konkurransefortrinn. Det hele utspiller seg normalt i *omskiftelige omgivelser* og dette må gjenspeiles i strategien. Definisjonene peker på at strategi ikke bare kan handle om hva virksomheten skal drive med, men at den også må si noe om *sammensetningen av ressurser og kompetanser* og tenkningen rundt dette. Helt til slutt framhever definisjonene at selve essensen i strategi er knyttet til *behov i markedene* og til *interessenters forventninger*.

Legger en denne definisjonen til grunn så blir strategi noe langt mer omfattende enn den mer allmenne oppfatningen av hva strategi er, og for så vidt også Porters definisjon nevnt over. Strategi berører med denne forståelsen *alle* sider ved en virksomhet liv og virke og det ville derfor være nærliggende å trekke den konklusjonen at strategi derfor må ha hoveddelen av oppmerksomheten fra ledelsen, eller som Erichsen et al. (2015, s. 253) fremhever;

«For å møte dagens og fremtidens utfordringer må det settes av tid til strategi og utviklingsarbeid i virksomheten.»

Ikke alle er imidlertid av samme oppfatning. Noen mener at fokus på strategi langt på vei er bortkastet. De mener gjerne at å bruke tid på strategi er like mye verdt som å spå om fremtiden. Du kan treffe, men du kan like gjerne bomme. Eller som i sammenligningen til Hamel og Prahalad (1989) i deres artikkel «Strategic Intent», hvor de sammenligner det å gjøre konkurrentanalyser med det å ta et snapshot av en bil i fart. Når analysen er ferdig har konkurrenten endret eller flyttet seg og analysen er lite verdt.

## 2.3 Perspektiver på strategi

Et grovt skille mellom ulike perspektiver på strategi er gjerne skillet mellom generiske strategier og ressursbasert strategier. Generiske strategier har i hovedsak et *eksternt* perspektiv, først og fremst knyttet til hvordan virksomheter *posisjonerer* seg i forhold til sine konkurrenter. Det ressursbaserte perspektivet retter fokus mer mot *interne* forhold i organisasjonen i betydningen *ressurser* som kan være egnet til å gi konkurransefortrinn framfor andre organisasjoner. (Jacobsen & Thorsvik, 2014, s. 42-47). Generiske strategier er sterkt knyttet til Michael Porter som definerer tre måter en bedrift kan posisjonere seg på i forhold til konkurrenter. Den ene måten er å søke å etablere en posisjon. Det kan være gjennom å posisjonere seg som *kostnadsleder* som i korte trekk handler om å optimalisere alle

ledd i produktets livsløp slik at en kan distribuere produktet (tjenesten) til lavest mulig pris, og i alle fall lavere enn konkurrentene. Den andre måten er å posisjonere seg gjennom *differensiering*. Det innebærer å skille seg ut ved å finne noe som gjør at en fremstår som unik i hele bransjen. Klarer man å skille seg ut som unik, eksempelvis gjennom «branding», kan man også forlange høyere pris. Den tredje måten er posisjonering gjennom *fokusering* som innebærer at organisasjonen konsentrerer hele oppmerksomheten og all aktiviteten mot en spesifikk del av markedet, gjerne kalt et segment.

Disse konkurranse og posisjoneringsstrategier kan være viktige virkemidler for å sikre kvalitet, effektivitet og produktivitet alt med det mål å oppnå markedsfortrinn. Utfordringen er at disse strategiene ofte bare gir midlertidige konkurransefortrinn, og ofte fører til økte kostnader (med unntak av posisjonering som kostnadsleder) og redusert resultatmargin (kanskje især for kostnadsleder).

En studie som etterhvert begynner å bli like kjent som Michaels Porters generiske strategier er Miles and Snow sin studie av hvilke strategier som et utvalg av amerikanske bedrifter benytter (Jacobsen & Thorsvik, 2014, s. 43). Studien deler bedriftene inn i fire grupper etter hvilke strategiske valg de har gjort. De fire gruppene Miles and Snow har kommet fram til er:

1. Oppfinneren – først ut med det siste
2. Analytikeren - hva gjør de andre, med mål om å bli en god nummer to. Etter filosofien, «det er den andre musa som stikker av med osten».
3. Forsvarere – Satser alt på å forsvare sin posisjon i markedet enten gjennom markedsføring eller kutt i kostnader.
4. Etterløpere -organisasjoner uten en klar strategi. Tilpasninger skjer når en blir tvunget til det.

Som en slags motsats til de generiske strategiene har man etter hvert fått et økt fokus på ressursperspektivet som handler om å se ressurser som unik kilde til konkurransefortrinn. Bakgrunnen for dette er at konkurransefortrinn vunnet gjennom de generiske strategiene gjerne er midlertidige. Konkurrenter observerer og kopierer. Unike ressurser er det derimot vanskeligere å kopiere av den grunn at de er det de er -unike! Ressursene deles gjerne inn i tre typer: 1. fysiske ressurser i form av maskiner, råmateriale, lokalisering eller tilgang til kapital. 2. Kompetanse hos ansatte og ledere og 3. organisatoriske ressurser knyttet til både formelle



og uformelle elementer så som struktur, system og relasjoner mellom medlemmene. Skal ressursen utgjøre et reelt strategisk fortrinn må de tilfredsstillende tre krav. De må være viktige i den forstand at organisasjonen kan bruke dem til enten å utnytte muligheter i markedet eller til å avvise trusler i markedet. Videre må de ikke være av en art som er tilgjengelig for alle. Jo større grad av eksklusivitet jo bedre. Og sist men ikke minst. De må være vanskelige for andre å få tak på. De skal helst ikke kunne kjøpes, etterlignes, kopiere. Det bør heller ikke være mulig å erstatte dem. Klarer en organisasjon å utvikle slike ressurser så vil det være vanskelig for andre å kopiere dem med mål om å etterligne suksessen og erobre markedsposisjonen.

I ressursperspektivet er kompetanse som en sentral og viktig ressurs blitt mer og mer vektlagt de siste årene. Dette gjelder særlig virksomheter som besitter personell med en kompetanse som er helt avgjørende for virksomheten. Det som Volberga og Elfring kaller kjernekompetanse (Erichsen et al., 2015, s. 268). Kjernekompetanse har i Volberga og Elfring sin forstand følgende kjennetegn.

1. Det er en kompetanse, egenskaper og ressurser som går helt i kjernen av det som er virksomhetens konkurransefortrinn.
2. Kompetansen endres saktere enn eventuelt nye produkter og tjenester som virksomheten tilbyr. Det vil si at løsningene, for eksempel teknisk, endres, men at teknologien som ligger til grunn er den samme.
3. Kjernekompetansen oppstår som et produkt av kollektiv læring. Den kan gjerne ha sin opprinnelse i individuell læring, men det er først i det den deles og videreutvikles i virksomheten at den antar form av kjernekompetanse.

Konkurransefortrinn basert på kompetanse er gjerne betraktet som mer varig og mer robust enn rene konkurranse og posisjoneringsstrategier, og bør slikt sett være av desto større interesse for virksomhetene. Bedriftene vi har intervjuet er i all hovedsak leverandører av tjenester og produkter utført av mennesker med relativt høy kompetanse, i noen tilfeller spisskompetanse utviklet over mange år. Det er nærliggende å anta at kompetanse kan utgjøre et konkurransefortrinn, men er dette noe informantene har bevissthet om, og klarer de å nyttiggjøre seg denne kompetansen også i utviklingen av nye og mer robuste strategier? Dette er noe av bakgrunnen for at vi i denne oppgave stiller spesifikke spørsmål knyttet til involvering av egne ansatte i strategiutviklingen.

Et skille mellom generisk og ressursbasert perspektiv er nyttig i utvikling av strategier, men det må ikke forstås dithen som at disse nødvendigvis står i opposisjon til hverandre. Jacobsen og Thorsvik (2014, s. 46) viser blant annet til at Michal Porter (som er en sterk eksponent for generiske strategier) flere ganger henviser til SWOT analyser som fokuserer på *ressurser* både -interne styrker (Strengths) og svakheter (Weaknesses) og eksterne muligheter (Opportunities) og trusler (Threats). Valg mellom ressursbasert og generisk perspektiv angir i større grad hva man ønsker å ta utgangspunkt i når det kommer til det strategiske arbeidet. Ønsker man å starte med eksterne markedsforhold og tilpasse organisasjon og ressurser deretter (utenfra og inn) så tar man en generisk tilnærming. Motsatt, tar man utgangspunkt i egne unike ressurser og velger marked deretter (innenfra og ut) så anlegger man et ressursbasert perspektiv. Valget man gjør gir et startpunkt for det strategiske arbeidet hva skal man fokusere på? Valget vil kunne innebære at man kan anvende ulike verktøy i kartleggings, analyse, utviklings og markedsarbeidet.

Fjeldstad og Lunnan (2014, s. 38) anbefaler konkret at bedriften gjør en analyse av bedriftens ressurser i sitt strategiarbeid. Det kan for eksempel være råstoff, eiendeler, prosesser, informasjon, kunnskap, som bedriften setter i system for å oppnå konkurransefortrinn. Erichsen et al. (2015, s. 259) framhever at analyser er et meget viktig grunnlag for godt strategiarbeid. De viser videre til Burgelman og Grove som påpeker at:

«strategifaget skal være opptatt av ytre og indre krefter som har potensial til å påvirke virksomhetens fremtid, og at strategi skal være et verktøy for å forsøke oppnå kontroll over virksomhetens nåværende og framtidige skjebne.»

Å forsøke å oppnå kontroll over nåværende og framtidig skjebne høres unektelig noe optimistisk ut, men i det ligger at man skal søke å utrede ulike handlingsalternativer å velge mellom for bruk i de ulike scenarier slår til. Full kontroll vil man selvsagt aldri oppnå.

Skillet mellom generisk og ressursbasert perspektiv er nyttig, men blir allikevel for grovkornet om man ønsker å se nærmere inn på strategiprosesser. Begge disse perspektivene har i hovedsak en klar målformulering som utgangspunkt og tenker om sine analyser at de skal angi klare delmål og aksjoner som skal bringe dem nærmere måloppnåelse.. Skal vi se på hvordan ledere forstå strategi og hvordan de tenker at strategi oppstår og skapes trenger vi gjerne mer utfyllende og mer beskrivende perspektiver enn hva skillet mellom generisk og ressursbasert perspektiv tilbyr. Innen strategifaget er utvalget av perspektiver stort og tilfanget

av teoretikere, retninger og kategorier øker. I dette bildet er det en teoretiker som skiller seg markant ut fra mengden og det er Mintzberg. Å. Johnsen (2014) beskriver Mintzberg som en «fritenker» og dette er nok mest knyttet til at Mintzberg vanskelig kan knyttes til noen definert vitenskapelig tradisjon og at han generelt sett har stort gjennomslag hos veldig mange forskere innen emnet. Skal man beskjeftige seg med strategi så kommer man derfor vanskelig unna Mintzberg. Mintzberg har levert den kanskje mest klassiske inndelingen hva gjelder perspektiver på strategi. Han deler strategi inn i fem perspektiver, presentert som de 5 P' er; *plan, position, pattern, ploy og perspective*. Innenfor hver av disse tilnærmingene finner man igjen hele 10 ulike tankesett, tradisjoner eller skoler.

Den første definisjonen er *plan*. Planene kan være enkle eller kompliserte. De kan være detaljerte eller de kan være framvoksende og de kan bli virkeliggjort, eller de kan bli forbigått i stillhet. Innenfor definisjonen av strategi som plan er det særlig to skoler som har gjort seg gjeldende. Dette er *utformingsskolen og planleggingsskolen*. Skolene stod særlig sterkt på 60-tallet, men lever og er høyst oppgående også i dag. Her betraktes gjerne strategi som noe som kommer fra en leder eller ledelsen. Et klassisk eksempel er dette sitatet fra 1962 av Alfred D. Chandler (Whittington, 2002, s. 30):

«det å fastlegge de grunnleggende, langsiktige målsettinger og ambisjoner for en virksomhet, og stake ut den handlingskursen og sette av de ressursene som er nødvendig for å nå disse målene».

Mintzberg synes å ha liten tro på at dette perspektivet har faktisk anvendelse. Han framholder tvert imot at forskning viser at ledere bruker mest tid på problemløsning og mindre tid på planlegging. Det dukker etter Mintzberg sin forstand (og forskning) hele tiden opp ting som må håndteres og med det utviklet han etter hvert begrepet *framvoksende strategier* i sin artikkel *Crafting Strategy* (Mintzberg, 1987).

Det andre perspektivet er strategi som posisjon (*position*). Her sikter virksomheten mot å innta en posisjon det være seg som markedsleder, utfordrer, forsvarer, eller etternøler. Hver enkelt posisjon har sine tilhørende sett av handlinger. Dette sammenfaller med det som vi over omtalte som generiske strategier hvor særlig teoretikere som Porter og Miles & Snow står sentralt.

Strategi kan også være mønster (*pattern*) i form av sammenhengende atferd over tid. *Lærings-*

og kulturskolen er en eksponent for dette. Dette perspektivet er opptatt av mønstergjenkjenning og mønsterdanning. Fokus er gjerne på læring, kopiering og overføring av vellykkede modeller, strategier og konstruksjoner. Læringsskolen kritiserer rasjonalitet og den overdrevne troen på planlegging som den nevnte planleggings- og utformingskolen baserer seg på.

Den fjerde perspektivet handler om at strategi kan være et spill (*ploy*). Da særlig som et spill om makt og dette er noe *maktsskolen* tar for seg. Perspektivet påpeker at det er viktig å forstå de ulike aktørenes spill når man skal utforme og iverksette strategier. Aktørene kan være eksterne og, eller interne og de kan samhandle på tvers av organisasjonens grenser, og de kan ha motiver og mål som er helt annerledes enn bedriftens uttalte mål og motiv.

Det siste og femte perspektivet på strategi handler om hvilket perspektiv (*perspective*) man legger til grunn for å se og endre verden, og ikke minst for hvordan man betrakter virksomheten. Sentrale skoler er entreprenørskolen og kognisjonsskolen. Peter Drucker er en viktig bidragsyter innenfor dette perspektivet og han omtaler strategi som «organisasjonens teori om virksomheten» (Å. Johnsen, 2014, s. 19). Formålet er langt på vei å påvirke den oppfattelsen som omverden har av virksomheten. Strategi som perspektiv blir langt på vei for virksomheten hva personligheten er for et menneske.

Whittington (2002, s. 14) problematiserer som nevnt begrepet strategi. Han slår fast at det er stor usikkerhet knyttet til begrepet og innholdet i det:

«Det er ikke mye enighet når det gjelder strategi. *The Economist* sier: «Konsulenter og teoretikere som kappes om å gi råd til bedrifter, kan ikke engang bli enige om det mest grunnleggende av alle spørsmål: Hva er egentlig bedriftsstrategi?» Strategiguru Michael Porter stiller spørsmålet: «Hva er strategi?» i selve tittelen på en viktig artikkel i *Harvard Business Review*. I en nylig utgitt lærebok (2000) erkjenner Markides: «Vi vet simpelthen ikke hva strategi er eller hvordan vi skal utvikle en god en.»

Whittington (2002, s. 14f) presenterer fire perspektiver på strategi. Han deler inn i det *klassiske* hvor General Motors blir holdt fram som et eksempel på en bedrift med en klassisk tilnærming til strategi med stor tiltro til utarbeiding av planer for virksomheten og strategien, og et klart uttalt mål om profittmaksimering. Det *evolusjonære* perspektivet som

eksemplifiseres med Sony som på 80-tallet lanserte 160 ulike versjoner av walkman, men aldri hadde mer enn 20 av dem på markedet samtidig. Det evolusjonære perspektivet omfatter i all hovedsak en høy grad av fleksibilitet knyttet til strategiene og samtidig et sterkt fokus på profittmaksimering. Kort formulert, hold kostnadene nede og mulighetene åpne. Whittingtons tredje perspektiv er det *prosessuelle* perspektivet som han knytter til den såkalte Carnegie-skolen (Cyert, March og Simon). Whittington nevner ingen bedrifter som han hevder å ha et rendyrket prosessuelt perspektiv, men trekker fram 3M, Intel og Komatsu som bedrifter som har hatt framstøt og/eller organisatorisk trekk som har vært influert av dette perspektivet. Perspektivet kjennetegnes av en inkrementell tilnærming til strategi og en villighet til å til tider kunne nøye seg med mindre optimale løsninger (eller mindre profitt). Den fjerde perspektivet er det *systemteoretiske* perspektivet som er tett knyttet til at bedrifter, til tross for at de eksisterer i en global sammenheng og gjerne har et globalt perspektiv på virksomheten, velger å underlegge seg lokal kultur og egenart. Dette gjør at de ikke alltid er fullt orientert mot profittmaksimering, begrunnet i lokale hensyn. Både inndelingen til Mintzberg (1987) og Whittington (2002) representerer kun en måte å skape orden og oversikt i et fagområde som blir stadig større. Vi har valgt å benytte oss av Whittingtons inndeling som sorterer feltet langs to akser. Den ene akse går fra å se strategiprosesser som planlagte til å se dem mer som naturgrodde med sin egen indre og ytre dynamikk. Den andre akse skiller mellom et syn på strategi som på den ene siden holder profittmaksimering som det eneste og høyeste mål for strategi, til det andre synet som fremhever at strategi kan ha andre pluralistiske mål som legges til grunn. Eksempler på pluralistiske mål kan være arbeidsplasser, samfunnsutvikling, lokale og/eller nasjonale konkurransefortrinn for å nevne noen. Nedenfor er dette illustrert i fig. 2 hentet fra Whittington (2002, s. 15).

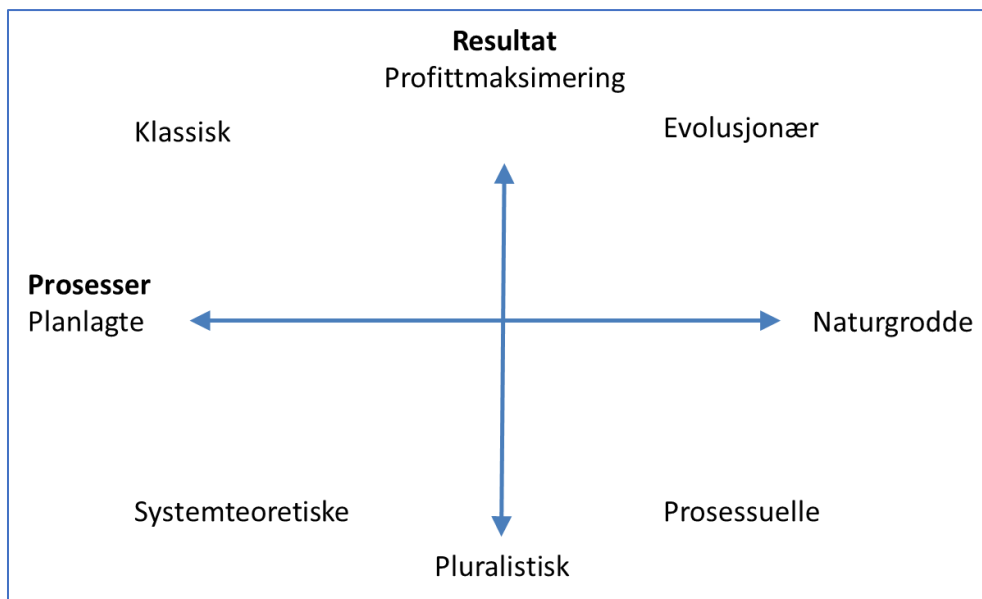


Fig. 2. Generiske perspektiver på strategi (Whittington, 2002)

Valg av perspektiv vil fra et teoretisk og praktisk perspektiv også gi konsekvenser for forståelsen av hva lederskap er og hvordan lederskap utøves. Ser man for eksempel strategi ut i fra et klassisk perspektiv så vil lederen forventes å sette mål og kurs, lede prosessen som en styrmann ved roret og samtidig stå klar til å ta imot hyllesten i det båten legger til land. Legger man derimot et evolusjonært perspektiv til grunn så vil lederen kunne endre kurs, mål og hensikt underveis, i mye større grad navigere i sammen med andre og gjerne definere målet først ved ankomst. En leder i prosessuell forstand vil ha mål som er vagt formulert og som Whittington (2002, s. 49) formulerer det:

«gi implementering tilbørlig oppmerksomhet, utnytte et ufullkomment marked til å bygge opp spesialkompetanse, dyrke fleksibilitet med henblikk på gradvis tilpasning – dette er faktisk midlene som fører til maksimal ytelse.»

En leder som legger til grunn et systemteoretisk perspektiv vil derimot i stor grad vektlegge lokale hensyn og selskapet vil fremstå med lokal egenart, eksemplifisert med Apple som fremstår som et californisk selskap.

Utøvelse av lederskap er knyttet til beslutninger og derfor vil som nevnt ovenfor valg av perspektiv også ha konsekvenser for hvordan man mener at beslutninger skal gjøres, i denne sammenheng særlig beslutninger knyttet til strategiske valg. Valg av perspektiv vil bli

bestemmende for hvem som skal involveres, hvem sin stemme som skal veie tyngst, hva som skal vektlegges og hvordan målene skal måles. Noen fasitsvar vil man imidlertid ikke finne. Et eksempel på dette siste er en klassisk studie som (Whittington, 2002, s. 98) nevner som viste at i 19 tilfeller var det konsensus om at profitt var målsetting nummer en, mens det samtidig var liten indre enighet mellom de 19 tilfellene om hvordan lønnsomhet faktisk ble målt; ved fortjenestemargin, kapitalavkastning, aksjekurs eller annet.

Whittington (2002, s. 155) viser til Pettigrew (1990) som anbefaler mer å snakke om strategisk endring, enn å peke på spesifikke beslutningsøyeblikk eller episoder. Samtidig vil det kunne medføre at vi overser en hel del vesentlig informasjon. Mer interessant og hensiktsmessig enn å lage en distinksjon mellom strategisk endring og valg tror vi det også er mulig å se for seg en tredje vei, en kombinasjon mellom strategisk endring sett over tid og punktuelle beslutningsøyeblikk som vi velger å kalle strategisk beslutningstaking. Slik vi ser det inkluderer strategisk beslutningstaking begge de to nevnte begrepene. Dette vil vi utdype nærmere i neste kapittel.

Når omgivelsene endrer seg er det ikke unaturlig at en bedrift må tenke nytt. Et naturlig spørsmål som da kommer opp blir: Skal bedriften holde fast på sin nåværende kurs eller bør den endre kurs? De naturgrodde perspektivene til Whittington (2002) (evolusjonære og prosessuelle) har gjerne en utvikling som illustrert av De Wit og Meyer (2010) under

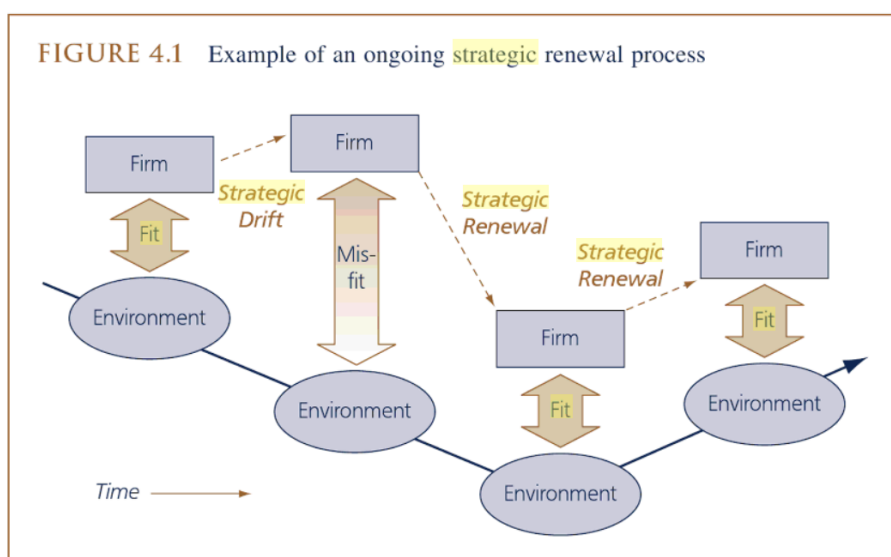


Fig. 3 Prosess med pågående strategisk fornyelse (Wit and Meyer (2010))

De redegjør for hvordan en bedrift må være *strategic fit* og for hvordan bedriften befinner seg i en kontinuerlig strategisk fornyelsesprosess.

Vel verdt å ta med seg i valg av perspektiv som skal legges til grunn for det strategiske arbeidet er Bryson Beru og Yang sin påstand i boken *En strategisk offentlig sektor* av Å. Johnsen (2014, s. 56)

«Samtidig som prosesstilnærmingen er den mest anvendelige på tvers av sektorer og type virksomhet, er det også den tilnærmingen som gir minst konkret hjelp til å identifisere strategiske utfordringer og til å utforme strategier.

## 2.4 Prosesser

Strategiarbeid er en arbeidsprosess som kan løpe over lang tid, men den kan også avgrenses til en klart definert periode av kortere varighet og da med en start, en mellomfase og en slutt.

Hvilket perspektiv man anlegger på strategi vil gi konsekvenser for hvordan strategiprosessene vil kunne gjennomføres. I strategiprosesser vil også det vi tidligere har kalt strategisk beslutningstaking være sentralt. Prosesser kan gjennomføres på ulike måter. To måter er som skissert over, løpende eller tidsavgrenset. Men gjennomføring kan også variere med henblikk på hvem som involveres og hvordan de involveres. Videre vil prosessen være betinget av informasjonsgrunnlaget for prosessen og hvordan denne informasjonen er framskaffet. Er informasjonen innhentet eksternt eller er den bygd på medarbeideres kompetanse. Jobbes det etter etablerte metoder og modeller eksempelvis SWOT, PESTEL og VRIO eller er prosessene mer tilfeldig og eklektiske av natur.

En bedrift har også ulike typer ressurser. Det kan for eksempel være et råstoff, eiendeler, prosesser, informasjon, kunnskap, som bedriften setter i system for å oppnå konkurransefortrinn. Fjeldstad og Lunnan (2014, s. 38) anbefaler at bedrifter gjør en analyse av sine ressurser i sitt strategiarbeid og på den måten lar dette inngå i prosessen fram mot en ferdig utformet strategi. Ressurser kan bestå av enkeltelementer, som for eksempel en maskin eller en spesifikk kunnskap, eller de kan være mer kompliserte og sammensatte og eksempelvis omfatte kombinasjoner av materielle ressurser, nettverk, geografisk plassering og lokal kompetanse. I våre intervjuer fokuserer vi ikke på bedriftenes samtlige ressurser, men konsentrerer oss utelukkende om den ressursen som *kompetanse* representerer.



Prosesser ender opp i beslutninger, det være seg små eller store beslutninger, bevisste eller ubevisste. Ofte kan disse beslutningene like mye betraktes som symboler (Jacobsen & Thorsvik, 2014, s. 344). Beslutninger som er fattet i styret, i ledergruppen eller hos daglig leder alene vil fra tid om annet fungere som viktige, eller sterke, signaler ut til resten av organisasjonen. For å forstå beslutningene må vi derfor også ofte se på prosessene i forkant. Eller som Jacobsen og Thorsvik (2014, s. 306) skriver:

...formelle organisasjoner er bevisst konstruert. I praksis betyr det at de er vedtatt i et eller annet beslutningsforum, det være seg en ledergruppe, et almannamøte eller et styremøte. **Mål, strategier og strukturer** er altså resultater av **beslutninger** og for å forstå dem må vi forstå de **beslutningsprosessene** som ledet fram til disse resultatene.» (våre understrekninger)

Noen ganger fyller prosesser også en hensikt som går ut over, eller på siden av, det å fremskaffe et resultat. Prosesser har nemlig i noen sammenhenger kun et mål, å gi legitimitet til mål. Da snakker vi om skinnprosesser som i sin natur er udemokratiske og reelt sett bortkastet planarbeid. Skal man unngå dette må man sørge for at planer har betydning ut over rituell styring. (Å. Johnsen, 2014, s. 56).

Beslutninger er med og gir retning for handling og skaper følelser og engasjement. Dette gjør at beslutninger er et viktig element i strategiprosessene. Samlet er dette med å gir begrunnelse for at det er fornuftig å se på prosesser og beslutninger på samme tid.

Mål er et vesentlig element i strategiprosesser. Mål angir retning. De kan være konkrete av typen «økt satsing på digitalisering i arbeidsprosesser», eller de kan være mer prosessuelle av typen «stadig søke nye og innovative måten å løse oppgavene på». Retning kan også være knyttet til marked. Skal man inn i nye markeder, skal man utvikle det markedet man er i, skal man ta mål av seg å lansere et nytt produkt i et eksisterende marked eller skal man lage et nytt produkt, med tanke på et nytt marked?

Ansoff sin vekstmatrise (Erichsen et al., 2015, s. 279) bidrar på en enkel måte til å skape økt bevissthet om ulike markedsmuligheter. Den er enkelt å forstå, intuitiv og logisk. Ansoff publiserte den første gang i 1957 og er hyppig referert i litteratur innenfor markedsføring og strategi.

Sentralt i mange beslutningsteorier står ideen om at mennesket handler rasjonelt. Teoriene tar

utgangspunkt i at man vurderer en situasjon og identifiserer et problem. Deretter kartlegges ulike handlingsalternativer, konsekvenser knyttet til de ulike alternativene vurderes og til slutt ender en opp med å velge det alternativet som har de beste konsekvensene. Dette er en idealtipe. Forskning viser at det ofte er mye mer komplisert enn som så. Jacobsen og Thorsvik (2014, s. 311) gir en oppsummering av forskjellig forskning knyttet til alle prosessene i beslutningstaking. Jacobsen og Thorsvik (2014) åpner med at man bare legger merke til problemer som er kjent for oss. Ofte vil vi derfor ikke fange opp nye problemer som representerer noe vi ikke har møtt tidligere. Derneft har problemformuleringen store konsekvenser for den videre prosessen. Formulerer man for eksempel et problem som en trussel, så gir det et sett av alternativer, mens hadde man derimot formulert det som en mulighet så hadde et helt annet sett av alternativer åpenbart seg. Det viser seg også at mål gjerne er uklare og i mange tilfeller også motstridende. Ikke sjelden ser man også at målene utvikles først etter at beslutningene er fattet og da gjerne i den hensikt å gi legitimitet til beslutningene. Når det kommer til informasjonsinnhenting og kartleggingen av de ulike konsekvensene så skjer det gjerne ved at man først og fremst leter etter informasjonen der den er lettest å finne, og da gjerne basert på tidligere erfaringer om hvordan man har løst tilsvarende situasjoner. Når man har gått gjennom alle disse stegene, gjenstår det å velge et alternativ og iverksette en beslutning. Avslutningsvis, sier Jacobsen og Thorsvik (2014), viser det seg ofte at man unngår å velge fordi valg skaper konflikter eller negative løsninger, og at beslutninger derfor ofte ikke blir iverksatt, men rett og slett blir «lagt i skuffen». Å. Johnsen (2014, s. 47-48) peker på to «skoler» knyttet til strategiprosesser og strategisk beslutningstaking. Den ene er *normativ* og knyttet til Lorange som har tatt for seg hvordan strategi blir eller bør bli til. Denne står i direkte opposisjon til Mintzberg sier han, som er mer opptatt av hvordan strategi *faktisk* blir skapt, *deskriptiv*. Mintzberg stiller spørsmålet; hva gjør ledere på jobb? Ikke hva de bør gjøre. Fra Mintzbergs perspektiv blir dermed problemløsning, tiltak og praksis det som til sammen over tid utgjør den faktiske realiserte strategien selv om den ikke er klart formulert. Vi søker å avdekke ledernes perspektiv på strategi og er i den forbindelse opptatt av prosessene fram mot den endelige strategien, hvem deltar, hva er motivasjonen og hvilke kompetanser blir nyttiggjort. Her ser vi igjen relevansen av å se på beslutninger som ligger til grunn forut for bestemte valg eller endringer. Hvordan har valgene blitt til og tatt, og er beslutningene i tråd med det strategiske perspektivet som aktørene hevder å representere? Er det styrte prosesser som leder fram til beslutninger eller er det oftest

gyrne øyeblikk slik som Chandler beskriver:

«Beslutninger blir ofte ikke «tatt», de «skjer» ... .. beslutningstidspunkt inntreffer når fire uavhengige strømmer tilfeldigvis løper sammen: «problemer», «løsninger», «deltakere», og «valgmuligheter». Whittington (2002, s. 98)

Bedrifters (lederes) perspektiv på strategiarbeid får naturlig konsekvens for hvordan de forstår beslutning. Forstår de strategi utelukkende som langsiktige retningsvalg eller tenker de at større og mindre beslutninger i en mer eller mindre sammenhengende kjede like mye kan utgjøre en strategiprosess, mer i retning av Mintzberg sin forståelse.

## 2.5 Aktører

Innledningsvis løftet vi fram strategisk ledelse som begrep, da definert som formulering, utarbeidelse og implementering av strategi og med forståelse av at involvering er viktig for å sikre at aktørers kompetanse blir nyttiggjort og for at motivasjon for deltagelse i strategiarbeidet fra ende til annen skal opprettholdes.

Strategifaget skiller, blant annet mellom de som er mest interessert i strategiens innhold og de som er mest interessert i strategiens prosesser og (Knudsen & Flåten, 2015, s. 201).

Førstnevnte ser på om en strategi er bedre enn en annen, mens sistnevnte, ser nærmere på prosesstilnærmingen. I en vurdering av de ulike aktørene sin rolle i strategiprosessen er det naturlig å også vurdere deres vektlegging av innhold eller prosess, jamfør Knudsen og Flåten (2015) over. Videre vil det være av betydning hvordan ledelsen i bedriften tilpasser seg de ulike aktørenes meninger da dette også vil ha betydning for ledelsens beslutningsgrunnlag og gjennomslagskraft i forhold til iverksetting. Meningene som ledelsen skal forholde seg til kan være motstridende, og det vil alltid være en balansegang mellom hva som er strategisk å foretrekke og hva som er faktisk mulig. Det kan lett ende opp i et spørsmål om allianser og «politisk spill», makt og motmakt og kamp om virkelighetsforståelse og om hvilket perspektiv som skal legges til grunn.

Knudsen og Flåten (2015, s. 185) skriver at vi er vant til å tenke at strategene i en bedrift er personer med en spesiell makt og posisjon til å forme og gjennomføre strategier:

«Historisk sett har det først og fremst vært grunnleggeren som har blitt sett på som strateg ... når firmaet vokser tar grunnleggeren gjerne på seg rollen som administrerende direktør og tildeler mellomledere ansvaret for forskjellige produkter, markedssegmenter eller andre aktiviteter. Lederne i disse avdelingene blir ofte en del av den øverste ledelsen ... i senere tid har vi sett at det er andre som også må bli sett på som strateger. Det gjelder både ansatte i virksomheten, eksterne deltakere og andre som er involvert i, eller søker å påvirke strategiutviklingen.»

Knudsen og Flåten (2015, s. 185-186) lister opp følgende strateger:

- Grunnleggere og toppledere
- Mellomledere
- Styret
- Konsulenter
- Andre

Grunnleggere og eiere nedsetter ofte et styre med ønske om spesifikke egenskaper. Fjeldstad og Lunnan (2014) skriver at ofte overlater styret til toppledelsen å utarbeide strategi, men at de ofte selv setter mål om for eksempel avkasting. Det samme kan antakeligvis sies om eiere. Når et styre nedsettes, håndplukkes gjerne styremedlemmer ut fra deres posisjon og/eller kompetanse. Dersom målet er avkasting på kapital, gir dette også føringer på strategiarbeidet. Ikke nødvendigvis at styret skal etablere og utforme strategien, men kanskje heller påse at strategien har realisme i seg til å oppnå bedriftens (eiernes) mål. I en mindre bedrift er dette naturligvis langt mer oversiktlig enn i en større bedrift. I følge

Styrets tilnærming til, og rolle i, strategiprosesser er omstridt.. Huse og Søland (2009, s. 34-35) viser til to retninger for styrearbeid, beslutningsledelse og beslutningskontroll. Sistnevnte, som er den med minst engasjement fra styret, betyr godkjenning av beslutninger og kontroll med gjennomføring, mens beslutningsledelse går langt dypere inn i materien. Med beslutningsledelse vil styret både initiere og formulere strategier. Et styre har makt, og kan dersom det ønsker, velge å involvere seg tungt i en bedrift sine strategiske prosesser, altså utover det å ta strategiske beslutninger.

En tenkt situasjon kan være at bedrift x vurderer å tilnærme seg et nytt marked. For å gjøre dette ber daglig leder styret om aksept for denne tilnærmingen. Han ber da om

beslutningskontroll. I motsatt fall, så kan en slik tilnærming initieres fra styret, som kanskje over tid har sett at bedrift x har behov for å gå inn i nye markeder. Det vil i så tilfelle være et eksempel på beslutningsledelse. En forutsetning for god beslutningsledelse syntes å være at styret har kunnskap og kompetanse om en slik prosess og at styret er villig til å bruke tid på prosessen.

I boken Strategi i praksis viser Wilberg (2017, s. 24) til en fare med reaksjonære styrever. Det vil si styrever som *«dels ikke setter av tilstrekkelig tid til å diskutere strategi, dels passivt venter på initiativ fra ledelsen i stedet for å handle i forkant ...»*. Her kan det oppstå dobbel negativ effekt ved at både styret og daglig leder er reaksjonær – i motsetning til at styret i samråd med daglig leder spiller hverandre gode. En mellomløsning er at daglig leder er proaktiv og styret reaksjonær, eller vica-verca.

Konsulentbransjen har vært i vekst i mange år. Dette er nok av flere grunner, men av de mest innlysende er det at de tilbyr spisskompetanse på spesifikke problemstillinger for avgrensede perioder uten at en trenger å gå til ansettelse. Konsulenter har ikke bare bedriftens beste for øye. De er selv kommersielle aktører som tenker på både mersalg og oppsalg. Bruk av konsulenter er til tider omstridt og skaper mye uro. De representerer, og bringer ofte inn, noe nytt. Det kan fortone seg som skummelt for mange. Gjerne kommer de også inn i perioder hvor bedriften er under press, eller står fast i forhold til en gitt problemstilling. Konsulenters tilstedeværelse i forbindelse med strategi kan ha flere formål. En kan se for seg at de kommer med nye bidrag, men det kan like gjerne være at de skal gi legitimitet og støtte til allerede vedtatte mål og prosesser.

Knudsen og Flåten (2015) nevner også mellomledere og «andre» i sin opplisting av strategier. Disse to kategoriene kan omfatte ansatte generelt. Norsk arbeidsliv er preget av et tett samarbeid mellom arbeidsgiversiden og ansattrepresentanter. Vi har lenge hatt ansattrepresentanter i ulike partssammensatte råd og utvalg og de er også representert i mange styrever. Ansatte er en aktør å regne med i strategiske prosesser. Om man velger å ikke involvere ansatte før implementeringsfasen, så kan man med stor sannsynlighet være sikker på at de har ment og gjort mye i forhold til strategi, og kanskje også av strategisk betydning, *før* det kommer til implementering

Når flere strategier har felles oppfatninger og meninger om prioritering av strategiske mål og satsinger for bedriften, så legger dette press på utøvelsen av strategisk ledelse. Det kan være

koalisjoner av ulik sammensetning og i ulikt omfang, det være seg mellom eksterne aktører, konsulenter, ansatte eller eiere. Ledelsen er forventet å være tettest på marked, produkt og produksjon, men slikt er det ikke nødvendigvis alltid. Hvordan ledelsen tilpasser seg disse “andres” meninger og prioriteringer vil ha betydning for dens legitimitet og handlingsrom, men også for aktørenes engasjement og videre involvering (les: motivasjon). Dette kan resultere i at ledelsen bøyer unna og går i en retning den ikke ønsker å gå i eller at den setter strategiske mål som ligner på andre bedrifter. Dette kan bidra til «bjellesau» effekt og elementer av gruppetenkning. Litt som med den maritime næringen som investerte massivt i nybygg fram til 2015 og hvor en i etterkant ikke vanskelig kan se at de som hadde gått motsatt og valgt en mindre offensiv retning, gjerne hadde vært bedre posisjonert i dag når alle sliter med store gjeldsforpliktelser. Dette synliggjør utfordringen mellom ledelsens behov for legitimitet og tillit hos ansatte, styre og eier på den ene siden og kravet til nytenkning og dristighet på det strategiske området på den andre siden. Den samme utfordringen ser en hos utdanningsinstitusjoner som nedfeller strategiske mål etter pålegg fra staten. De skal lage strategier som gjør dem unike og foretrukne blant hos studenter og næringsliv, men på grunn av behovet for legitimitet og støtte hos eier så ender de alle langt på vei opp med å ha de samme strategiske målene (Åge Johansen: En strategisk offentlig sektor s. 154)

Det er lett å tenke at profitt er i alle aktørenes sin interesse. Gjør man en slik antagelse så vil man fort forvente at det er utstrakt enighet om mål utfra en forestilling om at profitt sikrer eksistensgrunnlaget for alle som er tilknyttet bedriften. Det vil imidlertid alltid være en fare for at det oppstår, eller utvikler seg, andre mål som for enkelte blir viktigere enn profitt. Dette er det som kalles suboptimalisering av delmål (Jacobsen & Thorsvik, 2014, s. 59). Faren for suboptimalisering er alltid til stede når det kommer til ulike aktører og deres medvirkning i prosesser.

## 2.6 Kompetanse

Innledningsvis definerte vi kompetanse til å innebære å kunne:

«mestre utfordringer og løse oppgaver i ulike sammenhenger og omfatter både kognitiv, praktisk, sosial og emosjonell læring og utvikling, inkludert holdninger, verdier og etiske vurderinger»

Kunnskapsdepartementet (2015, s. 19)

Vi har slått fast at kompetanse er en sentral del i arbeid med strategiutvikling. Av definisjonen ser vi at kompetanse omhandler mestring i ulike situasjoner, innebærer evne til læring og utvikling på mange områder og det inkluderer dyp evne til etisk vurdering opp mot verdier, holdninger og etikk. Man kan stille seg spørsmål om det er realistisk at et enkelt menneske, en leder, skal evne å romme slik bredde og dybde i forhold til et fag som strategi. Kan strategier bli komplette uten bidrag fra flere?

På samme måte som leder i en bedrift selvsagt har kompetanse så er det tilsvarende selvsagt at øvrige aktører også har sin kompetanse, og følgelig viktige bidrag å gi innenfor utarbeidningen, formuleringen og iverksettelsen av strategi. Deres kompetanse kan i tillegg gå ut over den kompetansen som lederen har, da i form av kompetanse knyttet til eksempelvis produkt marked, organisasjon og produksjon.

En eier kan for eksempel ha kompetanse knyttet til finansiering, nettverk, marked og produkt, mens en tillitsvalgt kan ha god oversikt over hva som rører seg blant de ansatte, hvilke kompetanser som er tilgjengelige hos kollegaer, «flaskehalser» i produksjonen og lignende. I mange sammenhenger står disse aktørene i et motsetningsforhold til forhold til hverandre, men i det strategiske arbeidet kan de like fullt bidra med ulike kompetanser og derfor fungerer utfyllende i forhold til hverandre. Interne aktører som normalt ikke sitter sentralt i det strategiske arbeidet eller i den daglige ledelsen sitter i mange tilfeller med høyere kompetanse om både produkt og marked, og gjerne også strategi, enn hva både styremedlemmer, eiere, ledere og andre gjør. Dette er noe av bakgrunnen for at man i mange strategiprosesser prøver å involvere flest mulig ansatte på ulike nivåer og på ulike måter. Hvorvidt dette skjer er imidlertid sterkt avhengig av hvilket perspektiv man har på strategi.

I den klassiske forståelsen av strategi så er strategiarbeid forbeholdt de som sitter på toppen. De forventes å ha full oversikt gjennom gode Sikkerhet ASorteringssystemer. Grundige analyser av målgrupper, konkurrenter, kunder og annet, sammen med egen kompetanse legges til grunn for beslutninger og strategiske mål. Har man derimot et mer evolusjonært eller prosessuelt perspektiv på strategi så vil man være mer opptatt av prosessen i seg selv og involvering. Dette er i tråd med en logisk inkrementalisme (Whittington, 2002, s. 45) som har «strategidanning» som utgangspunkt i stedet for strategi formulering og hvor det er de mange små og gradvise tilpasningene som til sammen utgjør strategien. Prosessualister og evolusjonister anser organisasjonens medlemmer for å forhandle med hverandre for å komme

fram til et sett felles mål som mer eller mindre kan aksepteres av alle og hvor forhandlingsprosessen medfører både mange kompromisser og det som beskrives som «taktiske belønninger i bytte for enighet. Med et slikt perspektiv ser man at de aktørers kompetanse på lavere nivåer (bottom-up) gis større gyldighet enn i et mer klassisk perspektiv (top-down). En top-down prosess kan skje raskt, men vil kunne møte motstand og trenering på grunn av manglende involvering og forankring. En bottom-up prosess vil kunne dra ut i tid og det er risiko for at strategien blir mer uhåndterlig ved at «alle skal med».

## 2.7 Motivasjon

Strategi er noe man ikke ofte finner i arbeidsbeskrivelsen, ledere unntatt. Er det ikke beskrevet eller forventet at strategi skal oppta medarbeidere, så er det heller ikke så sikkert at medarbeidere *ønsker* å la seg involvere i strategiske prosesser. I alle tilfeller kan vi ikke ta det for gitt. Man kan se for seg at motivasjonen for å la seg involvere og engasjere kan svinge sterkt hos medarbeidere lenger ned i organisasjonen. Involvering vil for noen kunne betraktes som et kjærkommet avbrekk i arbeidsdagen og som en tillitserklæring. Andre derimot vil kunne oppfatte involvering som unødvendig heft i en travel arbeidshverdag og som et forsøk fra leder på å «skyve på arbeidsoppgaver». Et mål for denne oppgaven er å se på i hvilken grad ledelsen klarer å gjøre seg nytte av kompetanse og innsikt som ligger i organisasjonen, i det strategiske arbeidet. Skal man klare dette betinger dette at medarbeiderne er motivert for å la seg engasjere. Det blir derfor nødvendig å se på hva det er som motiverer både ledere og medarbeidere til å jobbe med strategi. Men det er ikke bare å forstå ledere og ansatte sin motivasjon, tilsvarende viktig blir det å forstå hva som motiverer eksterne aktører som banker, aksjonærer, styret og andre aktører. Skal vi kunne gjøre dette trenger vi å se nærmere på begrepet *motivasjon*.

Vi har valgt å benytte oss av Kaufmann og Kaufmann sin definisjon av motivasjon slik den er gjengitt i (Erichsen et al., 2015, s. 213-214). Den definerer motivasjon som:

«de biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet for å oppnå et mål».



Kaufmann og Kaufmann deler teorier innen motivasjon inn i fire ulike hovedområder: 1) behovsteorier, 2) kognitive motivasjonsteorier, 3,) sosiale motivasjonsteorier og 4) jobbkarakteristikk modeller. Alle modellene vil kunne ha verdifulle bidrag å komme med.

1. Behovsteoriene bygger på våre basale, grunnleggende, behov. Stikkord er instinkter og drifter. Maslows behovsteori er et utgangspunkt for behovsteoriene som peker på at dekking av grunnleggende sikkerhetsbehov må på plass før mer underordnede, men ikke mindre viktige, behov som aktelse og selvaktualisering kan søkes dekket.

2. Kognitive motivasjonsteorier søker å forklare hvorfor vi gjør det ene, men ikke det andre. Teoriene er tett knyttet til personers kunnskap og kompetanse og hvordan hjernen prosesserer den kunnskapen som en innehar sett i relasjon til verdier og mål som personen også har.

3.Sosiale motivasjonsteorier forklarer individers motivasjon med deres relasjoner til sosiale omgivelser. Sammenligning, likhet, ulikhet, rettferdighet, belønning og straff er sentrale begreper.

4. Jobbkarakteristikkmodeller ser på faktorer relatert til selve jobben og jobbsituasjonen sin betydning for motivasjon. Hvilke forhold i utformingen av arbeidsoppgaver, organisasjon, grad av ansvar etc. skaper opplevelser av trivsel, misnøye, engasjement, kreativitet og lignende.

Alle fire kategoriene er nyttige og gir verdifulle innspill. For å ikke gå ut over omfanget av denne oppgaven kommer vi i all hovedsak til å bygge på jobbkarakteristikkmodeller, og da i all hovedsak Hertzbergs to-faktorteori og Hackman og Oldhams jobbkarakteristikkmodell slik Jacobsen og Thorsvik (2014, s. 262) og Erichsen et al. (2015, s. 216) presenterer dem.

Hertzberg deler egenskaper ved jobben opp i to kategorier: hygiene og motivasjonsfaktorer. Hygienefaktorer må være tilstede ellers genereres misnøye. Eks lønn, sikkerhet, ryddig ledelse mv. Motivasjonsfaktorer er derimot det som skaper, og øker, trivsel og motivasjon. Her finner man forhold som utfordringer, involvering, mulighet for innflytelse og påvirkning, personlig vekst og forfremmelse.

Hackman og Oldhams jobbkarakteristikkmodell peker på psykososiale faktorer på arbeidsplassen som skaper økt engasjement i arbeidet gjennom å fokusere på indre motivasjon. Jobb-berikelse søkes skapt gjennom fokus på fem kjernedimensjoner. Lykkes man med å styrke kjernedimensjonene er teorien at man vil skape en positiv psykologisk

tilstand for den enkelte og at dette er noe som vil være positivt for organisasjonen i siste instans. Kjernedimensjonene er:

- **Variasjon i ferdigheter** ved at man får brukt mest mulig av ens kompetanse.
- Identitet med oppgaven- reduserer fremmedgjøring gjennom å øke innsikten i helheten i arbeidet og den sammenhengen man inngår i
- **Betydning av oppgaven** – at man betyr en forskjell og at dette synliggjøres ved at en gis mulighet til å se hvilken betydning man har for andre i organisasjonen.
- **Autonomi** – mulighet til å bestemme over egen arbeidsplass, ansvar og kontroll over utførelse og arbeidssituasjon.
- **Feedback**- at man gis tilbakemelding om hvilke resultater man er med på å skape

Er kjernedimensjonene tilstede så vil, avhengig av graden, ansatte i større grad oppleve at jobben er meningsfull, engasjerende, og inspirerende og de vil i større grad kjenne ansvar for arbeidet og ha innsikt og forståelse i resultatet av arbeidet, oppsummert; økt indre motivasjon, høyere prestasjoner og økt ytelse.

Jobbkarakteristikkmodellen tar sikte på å bidra til psykologiske tilstander som øker prestasjon og trivsel. I dette står motivasjonsbegrepet sentralt og da er det hensiktsmessig å skille mellom ulike former for motivasjon. Vanligste å skille mellom to typer motivasjon

Videre deles motivasjon ofte inn i to typer, indre motivasjon og ytre motivasjon. Indre motivasjon omhandler det vi er genuint interessert i og som vi gjør av egen frie vilje. Når indre motivasjon er pådriveren i en aktivitet eller en oppgave så merker en i mindre grad at tiden går. Man er oppslukt av dem man holder på med, har større oppmerksomhet og utholdenhet og utfører oppgaven med glede og entusiasme. Ytre motivasjonsfaktorer er ulike «spinn-off's» av et godt utført arbeid så som status, forfremmelse og konkrete belønninger så som lønn eller andre goder.

Vi har tidligere operert med begrepet eksterne og interne aktører og som vi vil se senere så har disse aktørene gjerne ulik motivasjon for å involvere seg i en strategiprosess. En eier kan for eksempel motiveres av utsikter til profitt, mens en tillitsvalgt kanskje i første rekke motiveres av å sikre og videreutvikle arbeidsplasser. Det er fort gjort å tenke at disse aktørene står i et motsetningsforhold til forhold til hverandre, men også at de bidrar med ulike kompetanser og derfor også bidrar utfyllende i forhold til hverandre. Et annet og kanskje like viktig, eller

viktigere perspektiv kan være hvorvidt man kunne nådd enda lengre med det strategiske arbeidet dersom man hadde lyktes bedre med involvering. Kan man se for seg at bedrifter som lykkes med å gjennomføre strategiprosesser med høy grad av involvering og medvirkning får medarbeidere og andre aktører som kjenner større forpliktelse på mål, har større engasjement for gjennomføring og som legger tyngre innsats inn i implementering? I så tilfelle kan man si at motivasjon i aller høyeste grad er et sentralt element i det strategiske arbeidet slik vi har tatt til orde for.

### 3 Metode

#### 3.1 Presentasjon av problemstilling

Tittelen på vår oppgave er *Hvordan utformer bedrifter strategier bygd på tilgjengelig kompetanse?* Denne har vi spisset ytterligere og formulert som:

*Hvordan jobbes det med strategi i virksomheter. Hvilke aktører er involvert, hva er deres kompetanse og hvilke konsekvenser kan involvering gi for motivasjon.*

#### 3.2 Metode og utvalg

All forskning tar mål av seg å beskrive, utforske eller å løse ulike problemstillinger. Et hovedspørsmål som trer fram idet en foregir seg å gjøre dette er: Hvordan skal vi gå fram for å beskrive, utforske eller løse akkurat denne aktuelle problemstillingen?

Valg av prosess, eller framgangsmåte gir ulike konsekvenser for i hvilken grad man kan ha tillitt til resultatene som et utgangspunkt for videre forskning, eller om man kan gjøre konkret nytte av resultatene i hverdagen det være seg som praktiker, student eller forsker. Vi vil i dette kapittelet søke å beskrive vår metodiske framgangsmåte og hvilke vurderinger vi har lagt til grunn for de valgene vi har gjort opp mot vår problemstilling. Valgene vi har gjort har vi søkt å begrunne i det som anses for å være god forskningsskikk og tradisjon.

For å kunne svare på problemstillingen har vi i første rekke måttet ta stilling til hvilken *type* virksomhet, deretter velge hvilke *bestemte virksomheter* vi skulle henvende oss til. Dette i seg selv representerer en metodisk utfordring. Vi vil her gjøre rede for hvordan vi har gått fram og redegjøre for utvalgsmetode og utvalgsstørrelse.

Vi har i stor grad valgt bedrifter med relasjon til maritim næring. Dette fordi Reve (2012) peker på at maritim næring sin bevissthet om egen kunnskap og kompetanse utgjør et norsk konkurransefortrinn. Det at næringen selv er så bevisst dette med egen kompetanse som konkurransefortrinn gjorde oss optimistiske med tanke på at næringen ville kunne finne det interessant å stille opp for oss i vår studie. Vårt håp er jo at vi med denne oppgaven kan bidra til at næringen, og næringslivet for øvrig, kan forbedre sitt strategiske arbeid og at det kan få enda mer ut av egen kompetanse.

Problemstillingen, som er åpen og undersøkende, taler for bruk av kvalitativ metode, og det er

dette vi har valgt som metode for oppgaven. Kvalitativ metode egner seg godt dersom en ønsker mer inngående kunnskap om et gitt fenomen i en spesifikk sammenheng. Metoden egner seg til generalisering, men da vil man trenge relativt mange informanter og den metodiske behandlingen av dataene vil måtte være omfattende. Metoden også kan være et godt verktøy for foreløpige/innledende studier til utvikling av mer «spissede» problemstilling til bruk i senere forskning (Kvale & Brinkmann, 2009). Faren ved kvalitativ metode kan være at man allerede ved oppstart har forforståelser og antagelser som kan «styre» tilnærmingen, eller det kan være teorier man søker å bekrefte og/eller avkrefte som mer eller mindre ubevisst er med å gi retning for undersøkelsen. Dette kan for så vidt også være en utfordring med annen forskning men da vil det gjerne være mer konkrete og lettere tolkbare data som kan kontrolleres på ulike måter. Ved bruk av kvalitativ metode vil våre forforståelser og tillærte teorier i enda større grad kunne være med å prege dataene som samles inn, i tillegg til at de vil være verktøy for behandling og analyse av de innsamlede data. Nærheten til informanter og eget liv/teori blir større og distansen mellom det som studeres og den som studerer blir tilsvarende mindre. Det øker faren for blant annet skjevhet i innsamlet og behandlet materiale, og subjektiv tolkning. Vi søker en fenomenologisk tilnærming til våre data. Det vil si at vi er opptatt av informantenes beskrivelse av seg selv og sin omverden, og av hvordan de gir mening til det de forteller (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 44). Da blir det i stor grad en utfordring å la det være informantenes subjektive beskrivelse som kommer til uttrykk, samtidig som vi skal klare å gi informasjonen som kommer fra hver informant en størst mulig objektiv vurdering

### 3.3 Valg av undersøkelsesdesign og analyseenheter

A. Johannessen, Christoffersen og Tufte (2001, s. 86) fremhever fire typiske kvalitative design: fenomenologisk, etnologisk, Grounded theory og casedesign. Vi har avgrenset fenomenet vi ønsker å studere til å være strategiprosesser, aktører og motivasjon. Vi ønsker å ha et fenomenologisk design og en deskriptiv og eksplorativ tilnærming for å kunne se på hvordan bedriftene selv beskriver sitt perspektiv på strategi, hvilke prosesser som benyttes fram mot ferdig strategi, hvilke aktører som involveres og hvordan aktørenes kompetanse og motivasjon hensyntas.

En deskriptiv tilnærming betyr at vi beskriver det som *faktisk* skjer i de ulike bedriftene med bakgrunn i informantenes beskrivelser, og avholder oss fra å komme med anbefalinger eller vurderinger underveis.

En eksplorativ tilnærming betyr at vi kan måtte gjøre veivalg underveis i datainnsamlingen etter hvert som vi vinner ny innsikt og det oppstår nyanser som vi blir nysgjerrig på. For eksempel vil nye spørsmål kunne dukke opp som vi ønsker å stille intervjuobjektene. Dette er et av de fremste fortrinnene ved kvalitativ metode. Vi har i behandlingen av de innsamlede dataene funnet at datamengden vi har samlet inn er tilstrekkelig for vårt formål og har ikke sett behov for oppfølging av respondentene, men det har vært godt å vite at muligheten for ny kontakt har vært tilstede.

Det finnes mye forskning og teori på emnene vi ønsker å studere og vi ønsker å benytte denne for å beskrive og vurdere fenomenene sett fra de ulike deltagerens ståsted. Designet for oppgaven blir ut i fra fenomenologisk teori. Fenomenologi er kort forklart med Kvale og Brinkmann (2009, s. 44):

«... et begrep, der peger på en interesse i at forstå sociale fænomener ud fra aktørernes egne perspektiver og beskrive verden, som den oppleves af informanterne, da fra den antagelse, at den viktige virkelighed er den, mennesker opfatter.»

Det er vår vurdering at 6 informanter skal være tilstrekkelig for å få belyst fenomenet rimelig uten at vi går ut over omfanget av en oppgave av denne art. Her støtter vi oss til Kvale og Brinkmann (2009, s. 133). De skriver:

«I kvalitative interviewundersøgelser har antallet af interviewpersoner en tendens til at være enten for lille eller for stort. Hvis antallet af interviewpersoner er for lille, er det vanskelig at generalisere og ikke mulig at teste hypoteser om forskjeller mellom grupper eller foretage statistiske generaliseringer. Hvis antallet er for stort, er der neppe tid til at foretage en dyptgående analyse af interviewene.»

Vi har som sagt ikke til hensikt å generalisere og få deltager vil slikt sett ikke representere et problem for oss. Vi ønsker å få belyst et emne med bakgrunn i empiri for på denne måten kunne være med å bidra til videre hypotesedannelse og som kan ligge til grunn for ny forskning på et tema vi finner svært interessant.

### 3.4 Rekruttering av informanter (intervjuobjekter)

Vi valgte i første omgang å henvende oss til daglig leder i utvalgte bedrifter. Først via epost deretter med en kort telefonsamtale.

Vårt utvalg omfatter seks bedrifter. Vi kunne valgt flere, men anså ikke at det ville gi oss noe bedre utgangspunkt for å behandle temaet da det ikke er generalisering som er siktemålet. Siktemålet med oppgaven er å kunne si noe spesifikt om de valgte bedriftene og samtidig kunne bidra til et grunnlag for utvikling av mer spissede hypoteser og/eller problemstillinger for mer utvidede studier i framtiden.

Da vi skulle rekruttere informanter lagde vi en utvidet liste over bedrifter som vi tenkte kunne være interessante å snakke med. Kriteriene vi da baserte oss på var at bedriftene var teknologi- og/eller kompetansetunge organisasjoner som jobbet i krevende konkurransesituasjoner utsatt for risiko både med hensyn til teknologisk utvikling og plutselige endringer i konjunkturer. Vi gjorde regning med at vi ville få en del avslag, men samtidig ville vi ikke sende ut for mange forespørsler. Vi valgte derfor i første omgang å forespørre seks tilfeldige i vårt utvalg. Dernest tenkte vi å gjennomføre en ny rekrutteringsrunde. Stor var overraskelsen da vi fikk positivt svar fra samtlige seks. Det ble dermed ikke behov for å sende ut nye forespørsler. Bedriftene tilhører alle en del av norsk næringsliv som ofte ønsker å fremheve seg selv som en kunnskaps- og kompetansebasert næring som er fokusert på innovasjon og strategi. Vi antar at denne selvforståelsen kan ha vært medvirkende til at de var så velvillige i forhold til deltagelse.

#### 3.4.1 Intervjuobjekter

Intervjuobjektene arbeider alle som daglig leder i virksomheter i størrelsen 100 – 200 ansatte. Tre av virksomhetene er på Sør-Vestlandet og tre er hjemmehørende i Nord-Norge. Virksomhetene er kjennetegnet ved at de opplever til dels store og hyppige endringer knyttet til konjunkturer, kundegrunnlag (bortfall/erobring av store sentrale kunder) og står overfor til dels store utfordringer knyttet til teknologiutvikling. Vi har i tabellen under søkt å anonymisere dem av hensyn til det lille utvalget og de lokale forholdene som de opererer under.

Firma	Bransje	Begrunnelse
Oljemekanikk AS	Oljeservice	Jobber med utgangspunkt i installasjoner over og under vann. Har utmanøvrert store aktører i bransjen. Ansattes kjernekompetanse var sentral i etableringen.
Havservice AS	Oljeservice	Er i oppbyggingsfase, men kontraherer stadig nye skip og har voksende oppdragsmengde.
Regnskap AS	Regnskapsføring	Digitalisering er en aktuell problemstilling. Bransjer som behandler tall og hvor det er stor mulighet for automatisering av arbeidsoperasjoner er sterkest berørt. Særlig har bank og forsikring vært utsatt, men regnskapsbransjen er naturlig nok også utsatt for de samme utfordringene. Regnskap AS har 181 ansatte og omsetter for 143 millioner og er et av de største regnskapsfirmaene i landet.
Infrastruktur AS	Industripark. Infrastruktur og eiendomsselskap	Satser på å ta en ledende rolle som grønn industripark med fokus på sirkulær økonomi.
Verft AS	Verft	Tradisjonelt verft med fokus på vedlikehold av særlig fiskeflåten. Står i fare for å bli utmanøvrert pga innseilingsforhold til verftet (båtene bli lengre og bredere og dypere). Strategiarbeid i gang.
Sikkerhet AS	Leverandørbedrift	Leverer avanserte sikkerhetsløsninger for dør-, vindu- og vegg-systemer til det globale energi-, sivil- og forsvarsmarkedet.

Tabell 1 Presentasjon av Intervjuobjekter

Målet med intervjuene var ikke å evaluere bedriftene, men å beskrive det som foregår i tilknytning til strategiarbeidet sett opp i mot vår problemstilling. Er strategiene i hovedsak framvoksende, gjør man utstrakt bruk av planer eller er det andre tilnærminger til strategiutviklingen? Klarer bedriftene å gjøre seg nytte av kompetansen som ligger i bedriften og dens omgivelser på en god måte og hva er det som er motiverende for de forskjellige aktørene?

### 3.4.2 Utarbeiding av intervjuguide og datainnhenting (plan og praksis)

I forkant av intervjuene ble det utarbeidet en intervjuguide med to formål. 1. Å sikre at alle informantene i størst mulig grad ble stilt de samme spørsmålene og 2. etablere et grunnlag for å sortere og behandle den innsamlede informasjonen.



Datagrunnlaget for oppgaven er som sagt intervjuer. Intervjuene ble søkt gjennomført på informantenes arbeidsplass, tatt opp på bånd og transkribert i ettertid. Som forberedelser til intervjuene diskuterte vi mellom oss hvordan disse skulle foregå og hva de skulle inneholde. I fellesskap utarbeidet vi en intervjuguide. Spørsmålene ble en kombinasjon av elementer vi selv var nysgjerrig på (for eksempel; Hva er forholdet mellom strategiarbeid og styret?) og inspirasjon hentet fra kjent teori for eksempel om hvem som involveres i strategiarbeidet (Whittington, 2002)? Alt naturligvis relatert til problemstillingen for oppgaven.

Som utgangspunkt for utvelgelse av bedrifter hadde vi en helning mot bedrifter i eller nært tilknyttet det petro-maritime segmentet, og som var innenfor rekkevidde av vårt eget nettverk. Vi har begge et solid nettverk fra denne bransjen og en iboende nysgjerrighet på bransjen. Vi har derfor forespurte personer i dette nettverket eller i sfæren rundt. Ingen av intervjuobjektene kan sies å være nære venner eller i nær omgangskrets av oss.

Vi utarbeidet en henvendelse som ble sendt per epost hvor vi forespurte daglig leder om han/hun kunne tenke seg å stille opp til intervju. I teksten redegjorde vi for tema for oppgaven, vår bakgrunn, henvisning til forskningsetiske vurderinger og vi navnga også vår veileder og ansvarlig for MBA på Nord universitet.

Intervjuguiden ble forsøkt satt opp på en slik måte at den skulle kunne gjennomføres på en mest mulig lik måte overfor alle informantene. Vi tenkte at intervjuet ville bestå av tre overordnede emner og søkte å strukturere intervjuguiden deretter. Disse tre emnene var 1. Om bedriften, 2. Arbeid med strategi i bedriften og 3. Om strategi generelt. Spørsmålene til hvert emne fase var av mer generell karakter og søkte å ha karakter av åpen spørsmålstilling slik som f. eks. «Hvordan jobber man med utvikling av strategi i dagens situasjon?» Målet med et slikt spørsmål var å få informanten til å snakke mest mulig fritt, men likevel med en viss retning. Derfor et åpent spørsmål og ikke et spørsmål av ja/nei-karakter. Til alle spørsmålene så nær som ett, hadde vi også forberedt mulige oppfølgingsspørsmål. Disse var mer ment som en huskelapp for oss selv slik at vi kunne be informanten utdype i forhold til disse emnene/problemstillingene dersom informanten ikke berørte dem av eget initiativ. Spørsmålene fungerte også som en hjelp for oss slik at vi skulle ha større trygghet og ro med oss inn i intervjusituasjonen.

Vi benyttet også skalerings spørsmål for å prøve å få fram nyanser mellom de ulike respondentene, som for eksempel i spørsmålet, «Hvor viktig er strategiarbeid på en skala fra 1-10?». Dette er strengt tatt en metode utviklet for kvantitativ metode og som benyttes for å få fram nyanser (A. Johannessen et al., 2001, s. 289). Dette var også vår hensikt. Vi fryktet at dersom vi stilte spørsmålet uten å angi en skala så ville alle lett kunne falle for fristelsen til å si «Veldig viktig» uten noen mer forutgående refleksjon. Kunne vi oppnå mer variasjon i svarene og få fram flere nyanser så tenkte vi at det ville kunne øke verdien av det innsamlede datagrunnlaget.

Intervjuguiden ble benyttet i alle seks intervjuer og vi informerte våre intervjuobjekter innledningsvis om at samtalen ble tatt opp på bånd med det formål å transkribere intervjuet. Det var ingen av informantene som hadde innsigelser til denne måten å gjennomføre intervjuene på.

I Nord-Norge, hvor avstander kan være til noe besvær ble to av intervjuene foretatt på Skype. Dette var etter ønske og forslag fra informantene selv. Tilbakemeldinger fra informantene i forbindelse med forespørsel og dialog om intervju var at det var travle tider og at Skype ville fungere tilfredsstillende og effektivt (for informantene). Dette var med andre ord en forutsetning for å stille opp som informant.

Sikkerhet AS var første bedrift ut. Intervjuet ble gjennomført på Skype. Etter en litt stiv oppstart, gikk samtalen og intervjuet smertefritt. Informanten svarte utdypende på spørsmålene og virket trygg på denne form for kommunikasjon. Vi kom gjennom hele intervjuguiden. En svakhet med intervju per Skype som vi vurderer i etterkant er at det kan være vanskelig å notere seg annen form for kommunikasjon (for eksempel kroppsspråk).

Verft AS var andre bedrift ut. Daglig leder satte som krav at intervjuet måtte skje på flyplassen i Bodø i forbindelse med en mellomlanding. Informanten svarte utdypende på spørsmålene og virket trygg på intervjusituasjonen. Vi kom gjennom hele intervjuguiden. Det var svært få andre personer i nærheten og vi opplevde som sådan ikke noen forstyrrelser. I etterkant vurderer vi det som mer optimalt om intervjuet hadde funnet sted i et lukket og enda mer uforstyrret rom.

Infrastruktur AS var siste bedrift ut i Nord-Norge. Også dette intervjuet fant sted via Skype. Informanten svarte utdypende på spørsmålene og virket trygg på denne form for kommunikasjon. Vi kom gjennom hele intervjuguiden.

På Haugalandet startet vi ut med en etablert aktør innen undervannsoperasjoner Oljemekanikk AS. Intervjuet skjedde i et møterom, og informanten framsto som meget interessert i tema for oppgaven og godt forberedt. Han var allerede i ferd med å utarbeide en presentasjon av strategien for styret og valgte å bruke denne i veldig stor grad i intervjuet. Presentasjonen og gjennomgangen var veldig interessant, men det viser seg vanskelig å bruke store deler av intervjuet i etterkant da veldig mye av det som sies viser til det som kommer fram på skjermen, som jo selvsagt ikke framkommer i taleform. Til alt hell var intervjuet langt, og samtalen gikk inn i ulike deler knyttet til strategiske virksomhet så utbyttet ble like fullt bra. Men som sagt, læringsutbytte for vår del er vi neste gang vil legge til rette for minst mulig bruk av skjermbruk, gjerne også å gjøre oppmerksom på at man ser helst at intervjuet gjennomføres uten audiovisuelle hjelpemidler i forkant av intervjuet.

Neste intervju var med en nykommer i delvis samme marked som Oljemekanikk AS, men med en annen teknologi og tilnærming og en annen type tjeneste. De er følgelig ikke konkurrenter til hverandre noe som ellers kunne ha representert både en etisk utfordring, men også en rent intervjuteknisk utfordring. Tilliten hos informanten kunne ha blitt skadelidende dersom informanten hadde fått høre at vi hadde vært hos en konkurrent like i forveien. Dette hadde vi tenkt gjennom på forhånd, og da vi fikk svar fra alle informantene på første forsøk, så er det ikke til å unngå at vi var fornøyd med vurderingene gjort i forkant. Intervjuet startet i et konferanserom, men vi ble etter kort tid bedt om å benytte kontoret til daglig leder, da noen andre trengte kontoret til en konferanse. Intervjuet startet bra ut over dette. Informanten var rett på sak og engasjert, men ble plutselig usikker og åpnet derfor opp en powerpoint-presentasjon han hadde liggende for å «dra meg gjennom strategien», som han uttalte det. Det opplevdes absolutt som en tillitserklæring, men samtidig, -et markant drop i kvalitet i gjennomføringen. Powerpointpresentasjonen ble med ett mer drivende for intervjuet enn intervjuguiden. Jeg som intervjuer måtte gå over til å bruke intervjuguiden som en sjekkliste og det fungerte også bra. Like fullt ble opplevelsen og konklusjonen den samme som hos forrige informant, at man må jobbe mye hardere for å få den kvaliteten ut av intervjusituasjonen enn om intervjuet hadde blitt gjennomført uten bruk av audiovisuelle hjelpemidler.

Tredje intervju foregikk også på kontoret til daglig leder. Det var en del bakgrunnsstøy fra trafikk, noe intervjuer opplevde forstyrrende. Daglig leder var tydeligvis vant til støyen og virket uanfektet. Her igjen tok det ikke lange tiden før det igjen ble dratt fram en presentasjon på skjermen. Nå hadde intervjuer imidlertid blitt vant til å måtte fri seg fra intervjuguiden. Den ble nå benyttet utelukkende som en sjekkliste ved slutten av intervjuet. Et intervju som ble merkbart kortere enn de tidligere intervjuene. Materialet denne gangen er likevel på mange måter mer kompakt, men like fullt nyttig. Erfaringen viser at intervjuguiden må være tydelig og klar, og at samtalen med et slikt utgangspunkt må gis lov til å ha sin egen dynamikk og følge sin egen utvikling. Dette er i samsvar med det Fangen og Selleberg (2011) beskriver i sin bok. De poengterer at selv om intervjuene følger en bestemt struktur, så er allikevel hvert intervju unikt, og er viktigere å være forstående og oppmuntrende enn å fremstå som vitenskapelig korrekt. Like fullt. Det hadde vært å foretrekke om de digitale audiovisuelle virkemidlene ikke var tilgjengelig for intervjuobjektene, og om man var fri fra støy fra omgivelsene.

Vår opplevelse av intervjuene er at informantene satte pris på å bli intervjuet. Flere uttrykte interesse både for strategi som tema og det å bidra med egen informasjon og kompetanse til studenter.

### 3.4.3 Organisering av innsamlet materiale

Vi tenkte i utgangspunktet at intervjuguiden skulle kunne fungere som et verktøy for opprettelse av kategorier for å kunne sortere typiske og atypiske funn for hver enkelt informant for å kunne trekke ut et mer generelt meningsinnhold slik A. Johannessen et al. (2001, s. 195) anbefaler. Når intervjuene var gjennomført så vi imidlertid at strukturen og innholdet i de innsamlede dataene gjorde at vi måtte velge en annen tilnærming. Det ble vanskelig å identifisere hvilke kategorier vi skulle bruke. Vi startet derfor å sortere materialet etter fenomen/spørsmål i intervjuguiden i stedet. Disse ble våre kategorier og da fikk vi kategorier som alle hadde svart på. Etter å ha leddet enda enklere å få et helhetsinntrykk av dataene og vi fant inspirasjon til å lage figur 1 som vi også valgte å legge til grunn for å strukturere teorikapittelet og som vi også har benyttet i resultatkapittelet. Datareduksjon eller kondensering som A. Johannessen et al. (2001, s. 198) kaller det er ellers gjennomført på den måten at vi har gjennomgått transkripsjonene med henblikk på elementene i vår modell for

strategiprosesser og samlet alle uttalelser som kan kaste lys over de enkelte elementene hver for seg. Nedenfor viser vi med et eksempel hvordan vi har gjort dette med vår behandling av aktører i strategiprosessen. Her samler vi alle uttalelser knyttet til styret i bedriften i en egen tabell:

Bedrift	Styrets involvering
Sikkerhet AS	Sign off (i styret) på flere faser. Avgjørende når det skal bes om penger til å følge opp strategi.
Verft AS	Styret eier beslutning. Arbeidet eies av daglig leder.
Infrastruktur AS	Strategisamling 1 x per år med styret. Revidering hvert tredje.
Oljemekanikk AS	Opererer med flere nivåer. Informant trekker særlig fram styreleder. Styret inne når beslutninger om investeringer skal fram.
Regnskap AS	Strategi, Formalitet. Proforma.
Havservice AS	Formelt en gang i året. Men diskuteres oftere. Må være veldig påskrudd ved endringer.

Tabell 2. Eksempel på datareduksjon

I tabellen benytter vi ikke bare direkte sitat, men gjør også bruk av forkortelser og omformuleringer uten å endre meningsinnholdet. Vi har valgt denne måten for at materialet skal bli mest mulig håndterbart. På denne måten har vi mulighet for enkelt å skrive om hver enkelt bedrift i det påfølgende, men også mulighet for å se de ulike bedriftene i forhold til hverandre.

Dermed har vi endt opp med å gjennomgå samtlige intervjuer med henblikk på kategoriene: perspektiv på strategi, prosesser, og aktører. Dette har blitt kategoriene vi har tatt utgangspunkt i og som vi har sett hvert intervju opp mot. Vi har i vår analyse valgt å synliggjøre funn i form av empiri (utsagn fra intervjuobjektene). Vi har valgt å vise til mange direkte utsagt. Vi tenker at dette gjør oppgaven mer spennende og interessant for leseren, og det gir ikke minst også et godt innsyn i hvordan «våre» daglige ledere *faktisk* forholder seg til det å jobbe med strategi.

#### 3.4.4 Avklaring av faglig utgangspunkt

Forskere sin bakgrunn kan ha betydning for deres i undersøkelser de går inn i, hvordan de vektlegger informasjon og for hvordan de analyserer og tolker data. Dette kan gi seg ulike

utslag. På den ene siden vil forskere sin interesse for et emne kunne gi den fordel at motivasjonen og engasjementet i undersøkelsen blir større. I tillegg tar forsker som starter ut med et stort engasjement for et emne gjerne med seg større kompetanse inn i arbeidet og de har gjerne mer utviklede hypoteser som de kan ta utgangspunkt i. På den andre siden står de i fare for å være forutinntatte og mer opptatt av å bekrefte egen tidligere forskning eller egne teorier enn å komme fram til ny viten som gjerne bryter med det de har kommet fram til tidligere. En klargjøring av vårt eget ståsted er derfor på sin plass. Vi er to forfattere. Den ene har fire års erfaring fra maritim næring hvor han har jobbet i perioden 2013-2016 som avdelingsleder i Maritimt Forum Nord, en bransje og interesseorganisasjon med vel 80 medlemmer. Han har videre erfaring fra offentlig sektor, over 4 års arbeid som lobbyist i Brussel og er samfunnsviter av utdanning. Den andre har bakgrunn som konsulent fra privat næringsliv og har innehatt ulike ledende stillinger i det offentlige. Hans akademiske bakgrunn er i all hovedsak av humanistisk og samfunnsfaglig art.

Vi er av den oppfatning at det er ingenting i vår bakgrunn som skulle være av en slik karakter at vi skulle være i behov, eller falle for fristelsen for å dra denne studien i en gitt retning eller ende opp med en gitt konklusjon, og som opplyst tidligere så er vi ikke omgangsvenner eller venner med noen av informantene.

### 3.5 Kvalitet i undersøkelsen (validitet og reliabilitet)

Ved å benytte en kvalitativ tilnærming til problemstillingen står vi overfor noen andre utfordringer knyttet til begrepene reliabilitet og validitet enn om vi hadde benyttet kvantitativ metode. Eksempelvis vil man innenfor kvantitative oppgaver og bruk av kvantitativ metode gjerne forholde seg til begreper og virkemidler som test-retest og interreliabilitet for å teste datas reliabilitet (pålidelighet). Dette er lite hensiktsmessig innenfor kvalitativ forskning. Dette fordi tilnærmingen i kvalitative undersøkelser har mye større innslag av «tilfeldighet» knyttet til seg. Dette gjør det vanskelig for andre forskere å gjennomføre samme undersøkelsen på ny som i en re-test. Selv om man legger opp til strukturerte intervjuer så vil samtalen utvikle sin egen dynamikk og slik i stor grad styre datainnsamlingen, observasjonene som gjøres vil bli preget av intervjuerens verdier, og de ulike sammenhengene eller kontekstene som intervjuene gjennomføres i, vil variere og påvirke. Vi må derfor gjøre noen andre grep for å

sikre at oppgaven kan inngå som en del av en kvalitetssikret og troverdig (valid) kunnskapsproduksjonen innenfor akademia

Om resultatene av en studie kan sies å være troverdig er knyttet til begrepet «Validitet» Validitet handler om «hvorvidt man måler det man ønsker å måle», også betegnet som begrepsvaliditet. Er det sammenheng mellom fenomenet som undersøkes og de dataene som er samlet inn. Validitet forstått på denne måten vil ikke kunne nyttes på kvalitative studier fordi de kan ikke kvantifiseres (måles). Men som A. Johannessen et al. (2001) sier:

«Validitet kan imidlertid dreie seg om hvorvidt en metode undersøker det den har til hensikt å undersøke... .. sagt på en annen måte: Validitet i kvalitative undersøkelser dreier seg om i hvilken grad forskerens framgangsmåte og funn på en riktig måte reflekterer formålet med studien og representerer virkeligheten.»

Teoretiske funn, begrepsmessig klarhet og metodiske vurderinger inngår i slike vurderinger av troverdighet. Vi har for å svare opp på dette søkt å vise til teoretiske funn samt sikre begrepsmessig klarhet (enighet) ved å definere sentrale begreper som vi benytter i oppgaven fortløpende. Dette for å sikre at leseren forstår hva vi legger i begrepene og for å bidra til at oppgaven slik kan bli lest med den samme forståelsen som vi har lagt til grunn. Videre har vi tidligere i dette kapittelet prøvd å gjøre rede for metodene vi har brukt i datainnsamlingen, intervjumetodene og forholdene disse har foregått under. Alt dette med det samme mål for øye: å bidra til å øke besvarelsens validitet. Transkripsjonene og lydopptakene er også tilgjengelige for sensor, om ønskelig, slik at det innsamlede materialet også kan gjennomgås og etterprøves. Senere i oppgaven vil vi under vår behandling av resultatene gjøre stor nytte av sitater. Dette gjør vi for å skape større nærhet til intervjuobjektene og slik gi en bedre leseropplevelse, men også for å «spille mest mulig med åpne kort» i forhold til det innsamlede materialet. Da vil en også i større grad gi leserne mulighet til å vurder hvorvidt materialet er «rett» tolket og forstått.

I vurdering av troverdighet er det også nødvendig å tenke over hvorvidt man har med skjevheter eller svakheter knyttet til det innsamlede materialet (informantenes utsagn) og om det finnes en form for systematikk i skjevheter/svakheter som kan elimineres. Vi tenker da særlig på metodefeil eller vurderingsskjevhet i informant-intervjuer relasjonen, også kalt *actor-observer bias*. I kvalitativ forskning er det ikke et mål å eliminere bias da den er

vanskelig å eliminere, men derimot søke å redusere den vet at forskeren er bevisst seg sin rolle og sin påvirkning.

Vi er av den oppfatning at bias ikke er så relevant i vår sammenheng både fordi vi vet at vi uvegerlig vil påvirke både informant og setting ved vår blotte tilstedeværelse. Dette kalles intervju-effekt, og den kan i liten grad reduseres. Informasjonen vil jo også siles gjennom intervjuer/forsker og slikt sett bli subjektiv. Vi søker imidlertid å ha bevissthet om dette, men klarer ikke helt å se at vår påvirkningskraft i forhold til informantene kan være så betydelig at det skal gi seg utslag på kvaliteten i dataene. A. Johannessen et al. (2001, s. 243-249) nevner andre mulige metodefeil som

- Publiseringsskjevhet
- Utvalgsskjevhet
- Klassifiseringsskjevhet
- Intervjuskjevhet
- Hukommelsesskjevhet
- Frafallsskjevhet
- Kognitiv skjevhet

Av disse vurderer vi først og fremst klassifiseringsskjevhet, intervjuskjevhet og hukommelsesskjevhet som de mest relevante å være oppmerksomme på. For å motvirke klassifiseringsskjevhet sikter vi mot strategisk utvelgelse av informanter. Vi må sikre at informantene, all den tid de er såpass få, kan gi nødvendig informasjon om fenomenet vi studerer. Når det gjelder intervjuskjevhet så reduserer vi faren for dette ved at vi er to personer som sammen vil stå for intervjuene. Den endelige tolkingen står uansett for forfatterens regning i fellesskap. Kognitiv skjevhet kommer vi til å søke motvirket mot å ikke bare bruke intervju og egen kompetanse som kilde men sammenholde holde empirien mot etablert teori.

Man må i all forskning være oppmerksom på fare for at noen representanter kan bli under og/eller overrepresentert i undersøkelsen og man må sikre at man gir stemme til de som er best egnet til å belyse problemstillingen. Vi har ovenfor redegjort for hvordan vi har kommet til utvalget av informanter, rekrutteringen av informanter, gjennomføringen av intervjuene, vurdert både vår egen påvirkning på intervjuobjektene og selve intervjusituasjonene og vi har



redegjort for hvordan datareduksjonen har blitt utført. Vi har også tatt mål av oss å legge til rette for at oppgaven kan gjennomgås av andre. Vi er på bakgrunn av dette av den oppfatning vår oppgave bør kunne sies å ha høy troverdighet (validitet).

### 3.5.1 Overførbarhet

All forskning har som mål å kunne trekke slutninger utover de umiddelbare opplysningene som samles inn (A. Johannessen et al., 2001). Dette er gjerne også særpreget for kvantitative undersøkelser, men trenger likevel ikke å utelukke kvalitative undersøkelser. Vi ser imidlertid ikke for oss, som tidligere nevnt, at vi skal kunne utlede noe særlig av generell karakter ved å studere én bedrift i en gitt periode i en gitt bransje. Vårt prosjekt kan således sies å ha begrenset overførbarhet. Hovedårsaken til dette er at vi har valgt å ha bare 6 informanter. Vi har vurdert å ha flere caser, men mengden data vil bli så stor at det syntes uhåndterlig i en enkelt masteroppgave. Først og fremst er siktemålet vært å legge til rette for videre forskning om emnet.

### 3.5.2 Bekreftbarhet

Det er viktig at det som presenteres som vitenskapelige funn er et resultat av forskningen og ikke av forskeres subjektive holdninger. Derfor må forskning legges opp slik at annen forskning kan bekrefte resultatene gjennom tilsvarende undersøkelser. Til liks med konklusjonen i avsnittet over kan vi ikke forvente at våre funn skal kunne bekreftes i nevneverdig grad, men det er samtidig mulig å se for seg at vi kan komme over informasjon som sammenholdt med anerkjent teori styrker/bekrefter denne.

### 3.5.3 Etske og juridiske utfordringer

En kvalitativ studie vil alltid involvere mennesker og der hvor mennesker er involvert i hverandre, oppstår det en etisk fordring (Løgstrup, 2000). Vi har alle vår historie, vår for forståelse, og i noen tilfeller, vår egen personlige agenda. Tilsvarende har våre informanter et liv, en karriere og et selv bilde å ivareta. Alt dette gjør at vi har måtte gjøre noen etiske vurderinger. Vi vurderer toppledere som forvalter store verdier og forretningsmessig sensitiv informasjon. Vårt tema er strategi, et emne som forholder seg til selve kjernen i en

virksomhets liv, med høy interesse for konkurrenter og andre. Som forskere skal vi legge til rette for at informantene kan kjenne seg trygge og slappe av under intervjuene. Dersom vi har lyktes godt med dette, så øker faren for at informantene røper mer informasjon enn hva de strengt tatt var tenkt å gjøre. Dette gjøre at vi må forholde oss til den etiske fordringen som Løgstrup (2000) betoner. Løgstrup (2000, s. 25) framholder at

«Den enkelte har aldrig med et annet menneske at gøre uden at han holder nogets av dets liv i sin hånd»

og således bærer et ansvar, en etisk fordring, for at denne personen skal bli ivaretatt. Vi har valgt å gjøre dette ved å på beste vis anonymisere våre respondenter. Vi har endret navnene på bedriftene og vi har søkt å gjøre beskrivelsen av virksomhetene så generell som mulig. Dette har også fått den konsekvensen at vi har måttet utelate en url-lenke i referanselisten under «Børsmelding» Denne referansen fremstår derfor som ufullstendig. Url'en vil kunne oppgis på forespørsel fra sensor.

#### 3.5.4 Forskningsetiske vurderinger

NESH (Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora) har vedtatt forskningsetiske retningslinjer. Retningslinjene kan sammenfattes i tre typer hensyn som en forsker må forholde seg til (A. Johannessen et al., 2001, s. 95). Disse er:

- informantens rett til selvbestemmelse og autonomi
- forskerens plikt til å respektere informantens privatliv og
- forskerens ansvar for å unngå skade.

Det første punktet kan synes selvsagt, men vi må allikevel sørge for å få dokumentert at informantene ikke bare gir aksept for intervju, men også at de forstår formålet med intervjuet og at de når som helst kan avbryte intervjuet. Dette gjorde vi skriftlig via mail. Her klarla vi alle premissene for hvordan intervjuet ville bli gjennomført, data behandlet og formidlet. Det er punkt 3 som i størst grad blir aktualisert i vårt prosjekt. Vi skal intervju bedriftsledere om bl.a. tidligere, nåværende og framtidige strategiske prosesser. Vi vet at intervjuene kan anta retninger vi ikke har forutsett og alt blir tatt opp på bånd. Her kan det være fare for å avdekke forretningsmessig sensitiv informasjon. Uttalelser og informasjon som bedriftslederne kommer med kan dermed potensielt være skadelig for bl.a. bedriftens økonomi,

konkurransforhold, eller bedriftens eller personens omdømme for å nevne noe. Dette gjør at vi må vurder hvorvidt vi er meldepliktige eller konsesjonspliktige i henhold til personopplysningsloven. Vår analyseenhet er personer. Disse personene vil måtte registreres og knyttes opp mot den innsamlede informasjonen. All informasjonen vil bli lagret elektronisk for at vi enklest og mest mulig effektivt skal klare å gjøre oss nytte av den. Kombinasjonen av personopplysninger og elektronisk registrering gjør oss meldepliktige. Hvorvidt vi er konsesjonspliktige er avhengig av hvorvidt informasjonen er sensitiv eller ikke. I henhold til personopplysningsloven er følgende opplysninger sensitive:

- Rasemessig eller etnisk bakgrunn, og politisk, filosofisk eller religiøs oppfatning
- At en person har vært mistenkt, siktet eller dømt for et straffbart forhold
- Helseforhold
- Seksuelle forhold
- Medlemskap i fagforeninger

Vi sikter ikke mot å registrere eller bevege oss i noen som helst retning av opplysninger som dette. Følgelig skal vi heller ikke være konsesjonspliktige. Samtidig kan man kanskje ut ifra de ovenfor nevnte hensyn til bedriftssensitiv informasjon kunne argumentere for konsesjonsplikt, men vi ser ikke at det er noen grunn for at vi skal pålegge oss selv en strengere forståelse av sensitivitet enn hva loven legger opp til. Da tror vi heller det er mer riktig å opptre transparent overfor informantene og be om de gjennomleser og godkjenner/korrigerer mulige feil i intervjumaterialet. Oppsummert forstår vi at vi er meldepliktige men ikke konsesjonspliktige etter personopplysningsloven.

## 4 Resultater

I teorikapittelet har vi valgt å fokusere på noen elementer som vi mener er sentrale for å beskrive, forstå og forbedre prosesser knyttet til bedrifters strategiske arbeid. I metodekapittelet beskrev vi videre at vi gjennom arbeidet med denne oppgaven kom til at det også var hensiktsmessig å la de samme elementene ligge til grunn for å behandle de innsamlede dataene. Dermed blir det også en logisk konsekvens å la elementene i fig. 1 være bestemmende for strukturen i dette kapittelet. Vi er av den oppfatning at hvordan bedriften (eller lederen) tenker om strategi i stor grad vil måtte bli bestemmende for hvordan man forholder seg til de andre elementene i det strategiske arbeidet. Vi ønsker derfor å starte på toppen med å se på hvilket perspektiv informantene har på strategi. Deretter beveger vi oss nedover i «trakten» som fig. 1 illustrerer. Det vil si at vi behandler våre data etter følgende inndeling; perspektiver, prosess, aktører, kompetanse og motivasjon. Vi legger da Whittington (2002) sin inndeling til grunn for å prøve å sortere/skilte de ulike respondentene fra hverandre. Deretter vil det bli interessant å se om det er slik som vi forutsetter, nemlig at perspektivvalg gir seg utslag i valg av prosess og involvering og vurderes med henblikk på motivasjon, og om det er andre ulike paradokser/konflikter i datamaterialet som kommer til overflaten.

Deretter vil det innsamlede datamaterialet bli behandlet i egne avsnitt med henblikk på hvert enkelt element i figur 1 og med en oppsummering til slutt. Etter hver beskrivelse av våre funn vil vi følge opp med en oppsummering. Disse oppsummeringene vil bli sett i relasjon til hverandre i analysekapittelet som følger etter dette kapittelet. Der vil vi spesielt søke å se på funn som:

- Gir teoretiske implikasjoner
- Synliggjør konflikter av ulik art
- Avdekker paradokser
- kan være med å bidra til utvikling av ny teori

Vi starter derfor med å se på hvilke perspektiver som ligger til grunn for hver informant. Her plasserer vi våre informanter inn i Whittington sin «perspektivmodell». Deretter vil vi behandle de andre elementene i figur 1 ved å gjennomgå utsagn fra intervjuene (empiri) og presentere dette i form av essens som vi knytter til teori for deretter å søke å trekke noen

konklusjoner. Slik vil vi ta element for element og avslutte hvert element med en oppsummering. Når alle elementene i figur 1 er gjennomgått vil vi ta opp hovedfunn, konkludere og diskutere mulige konsekvenser/implikasjoner av disse funnene. Vi vil også forsøke å trekke noen læringspoeng og samtidig si noe om vi ser eventuelle muligheter for videre forskning.

Et hovedpunkt i vårt prosjekt har vært å se på hvem som er involvert i det strategiske arbeidet i bedriftene og hvilken rolle de innehar. Dette vil bli belyst flere steder enn i avsnittet aktører og prosesser i strategiutvikling. Vi begynner imidlertid behandlingen av våre data med å se på bedriftenes (les: ledernes) perspektiv på strategi fordi vi er av den oppfatning at valg av perspektiv i veldig stor grad blir bestemmende for både valg av prosesser og aktører. Valget vil videre også ha konsekvenser for i hvilken grad klarer ledelsen å gjøre seg nytte av den kompetansen og innsikten som ligger i og rundt organisasjonen i det strategiske arbeidet. og for hva som motiverer de ulike aktørene til å jobbe med strategi.

#### 4.1 Bedriftenes perspektiv på strategi

I teorikapittelet redegjorde vi for Whittington (2002) sine fire perspektiver på strategi; det klassiske, det evolusjonære, det prosessuelle og det systemteoretiske. Vi gjengir figur 2 som vi viste til i teorikapittelet.

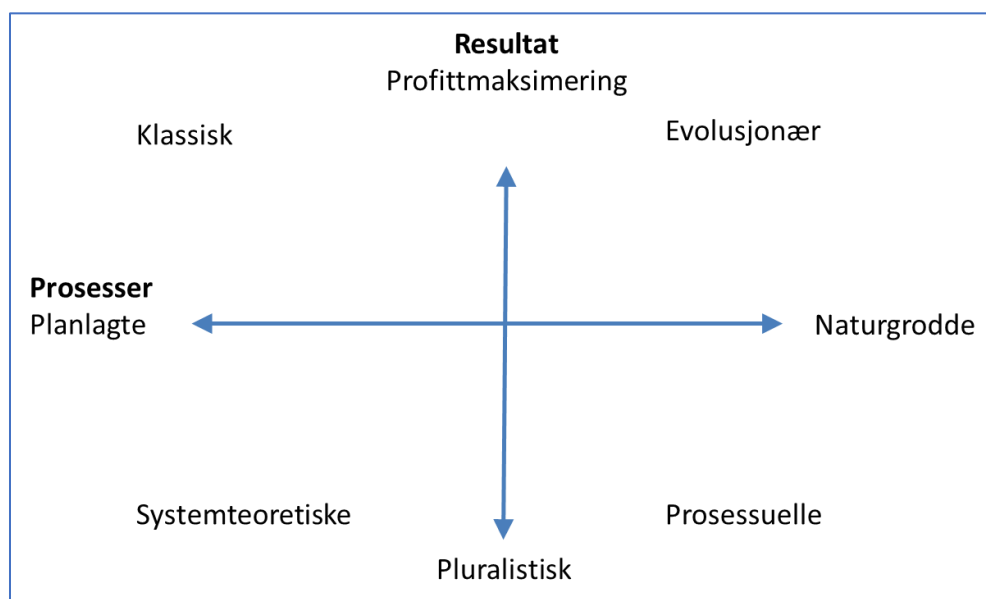


Fig. 2 Generiske perspektiver på strategi (Whittington, 2002)

Whittington (2002) setter opp to akser som fokuserer henholdsvis *formålet* med strategien, og *prosessen* for hvordan strategien formuleres, utvikles og settes i verk. Vi vil prøve å plassere våre informanter i henhold til disse to aksene.

For å vurdere bedriftene ut i fra aksen *Resultat* har vi sett på bedriftene sine eierstrukturer og uttalte mål. Dette ut i fra en vurdering av at en bedrift sin eierstruktur *kan* gi oss en indikasjon på om bedriften har sterkt fokus på profittmaksimering eller om det er mer pluralistiske mål som er siktemålet for virksomheten.

For å vurdere bedriftene ut i fra aksen *Prosess* gjør vi en vurdering av ord og beskrivelser knyttet til gjennomføring av strategiprosesser i virksomhetene og ser hvor vidt disse har karakter av mer eller mindre planlagte og styrte prosesser.

#### 4.1.1 Infrastruktur AS

Infrastruktur AS oppgir selv at de har som hovedoppgave å arbeide for at industrien har best mulige rammebetingelser og hovedoppgaven til bedriften er som sådan å forvalte, utvikle og utføre drift av eiendommer, infrastruktur, anlegg og utstyr i industriparken, samt tilrettelegge for nyetableringer og markedsføre industriparken som etableringssted. På bakgrunn av dette er det vår vurdering at Infrastruktur AS ikke kan defineres som rent resultatorientert.

Bedriften er eid av flere av sine leietakere samt et regionalt investeringsfond hvis formål er å skape nye og flere arbeidsplasser og vi vil derfor argumentere for at Infrastruktur AS har et pluralistisk formål. Spørsmålet blir dernest om Infrastruktur AS er systemteoretisk eller prosessuell i sin tilnærming. Altså til spørsmålet, hvordan utføres strategi? Ser vi på Infrastruktur AS sine svar så forteller de:

*Vi satte i gang så mange idestudier og konseptutvikling at vi følte på et eller annet tidspunkt at det ble for mye for dem. Men det var litt av poenget også, vi skulle utfordre de til å ta stilling til det vi holdt på med .*

Det kan med andre ord se ut som om Mo jobber etter filosofien «la de tusen blomster blomstre». De setter i gang mange ideer og konsepter og lar de som synes å ha livets rett få mulighet til å utvikle seg videre. På bakgrunn av dette er det nærliggende å betrakte Infrastruktur AS som en bedrift som arbeider langs mer «naturgrodde» prosesser og bedriften kan dermed anses som å ha et prosessuelt perspektiv på strategi.

#### 4.1.2 Verft AS

Verft AS er et verft hvis formål er å selge service, reparasjon og tjenester til kystfiskeflåten. Det er nærliggende å tenke at en produksjonsbedrift har profittmaksimering som formål. Noen har skutt inn kapital og har et ønske om å hente ut en avkastning, mer enn hva de ville ha fått ved å investere i en annen tilsvarende bedrift et annet sted eller i en annen bransje. I intervjuene får vi derimot informasjon om at denne bedriften eies av flere av de ansatte samt tidligere ansatte. I og med at eierstrukturen er veldig lokal og har sterkt innslag av tidligere og nåværende ansatte så skal man skal ikke se bort fra at hensynet til arbeidsplasser og lokalsamfunn i mange tilfeller vil kunne «trumfe» målet om profitt. I så fall ville Verft AS kunne hevdes å ha en pluralistisk tilnærming til strategi. Vi har imidlertid ikke empiri som taler for dette og forholder oss derfor til Verft AS som om det er profittmaksimering som er målet. På spørsmål om bedriften opererer etter planlagte eller mer naturgrodd prosesser til hvordan strategi utføres så kommer det klart fram i intervjuene at det er et relativt høyt fokus på løpende planlegging.

*Ellers så er det jo å analysere hele tiden hva som skjer med flåtestruktur og sånne ting. Jeg har en sånn presentasjon ... som er et slags arbeidsdokument, som jeg hele tiden arbeider med, rullerer, justerer, pakker inn ny statistikk. Og hvor mange fartøyer har vi i den størrelsen og sånn og sånn og sånn.*

Verft AS har i mange tiår operert i det samme markedet og ser således ikke etter nye muligheter, slik Whittington beskriver de som har et evolusjonært perspektiv. I Verft AS er fokuset å ha de riktige analysene, for så å planlegge og handle etter dem.

Samlet sett kan man argumentere for at Verft AS *de facto* har et systemteoretisk perspektiv på strategi, mens av intervjumaterialet må vi nok si at selvforståelsen tilsier at Verft AS skal kategoriseres som å ha et klassisk perspektiv.

#### 4.1.3 Sikkerhet AS

Sikkerhet AS leverer tekniske og fysiske sikkerhetsløsninger for offentlige og private selskaper. Bedriften eies av et kapitalforvaltningsfond hvis eneste formål er å få avkastning på investert kapital. Vi vurderer derfor Sikkerhet AS til å ligge nært profittmaksimering i resultataksen i figur 2. Sikkerhet AS ble truffet av en kraftig nedgang i oljeservicemarkedet noe som resulterte i et umiddelbart behov for å endre strategien. Dette har senere medført at

bedriften har sett seg rundt etter helt nye markeder og muligheter. Valg av marked og produktområde er dels tilfeldig og dels et resultat av interne styrker. Bedriften har vært inne i et marked som den fortsatt er en del av, men har grunnet markedsforhold og konjunkturer måttet foreta tilpasninger og endringer som ikke var planlagt i utgangspunktet.

*Hvis vi går tre år tilbake i tid så var jo Sikkerhet AS en produsent, en produktleverandør som i all hovedsak hadde sin interesse innen olje og gass, offshore markedet. På grunn av de krevende markedsforholdene som har vært i markedet nå, har vi vært gjennom en strategi prosess og har nå en betydelig endret strategi. Vi går i tillegg til tidligere satsing på olje og gass, så har vi også betydelig satsing inn mot bygg og anleggsmarkedet.*

*Ny forretningsmodell der vi går fra å være en utelukkende produktleverandør, hvor vi nå tar totalansvar fra produktkonsept til installasjon på anlegget hvor vi tar på oss et utvidet ansvar.*

Vi vil påstå at det er rimelig å anta at Sikkerhet AS på bakgrunn av å ha et kapitalforvaltningsfond tungt inne på eiersiden har profittmaksimering som mål for strategien. Til spørsmålet om bedriften har en planlagt eller mer naturgrodd tilnærming til hvordan strategi utføres vurderer vi derimot Sikkerhet AS til å ha en naturgrodd tilnærming til strategi da valg av marked og produktområde i intervjuene fremstår som å ha oppstått til dels tilfeldig og at målet nås gjennom det som Mintzberg kaller fremvoksende (naturgrodde) strategier. Sikkerhet AS vurderes derfor til å ha et evolusjonært perspektiv på strategi, men igjen antar/opplever vi som med Verft AS at selvforståelsen tilsier et klassisk perspektiv.

#### 4.1.4 Oljemekanikk AS

Oljemekanikk AS er et selskap som tilbyr oljeselskapene en rekke ulike tjenester som for eksempel utstysleie, utleie av personell og inspisering og kvalitetssikring. Selskapet er eid av et kapitalforvaltningsfond og flere private rederier. Dette tilsier at resultatmålet for strategien er profittmaksimering. På spørsmål om bedriften har en planlagt eller naturgrodd tilnærming til hvordan strategiens mål skal realiseres, vurderer vi Oljemekanikk AS til å ha en planlagt tilnærming. Dette kommer best til uttrykk ved at bedriften jobber etter uttrykket «plan the work- work the plan» som lederen uttrykker det. Whittington (2002, s. 35) skriver at evolusjonære tilnærminger har mindre tillit til toppledelsens evne til rasjonell planlegging og



handling. Dette kan vi ikke si er tilfellet hos Oljemekanikk AS. Oljemekanikk AS er vel tvert imot den av informantene som sterkest betoner planleggingsaspektet i strategiarbeidet.

*Budsjettet er lagt på worst-case fordi vi ønsker å trimme org. På kostnadseffektivitet og kostnadsreduserende, eller inntektsøkende tiltak... ...Det startet en fase da vi fikk investor og første overordnede mål var å forbedre markedsposisjon, øke tjenesteomfang innenfor vårt segment... ...Hvert av disse elementene har sin egen verdisetting og dette overføres rett i vekstplanen til selskapet – hva betyr dette i verdi og derfor må den revideres hvert år.*

Kombinasjonen mål om profittmaksimering og planlagte prosesser gjør at vi vurderer Oljemekanikk AS til å ha en klassisk tilnærming til strategi.

#### 4.1.5 Havservice AS

Havservice AS er et selskap som tilbyr subseatjenester for oljeselskapene. Eierstruktur består av en rekke kapitalforvaltningsfond som har profittmaksimering som utgangspunkt for sin virksomhet og for sine investeringer. Informantens beskrivelse av selskapets strategi de siste årene er kanskje det beste eksempelet i denne oppgaven på hvordan naturgrodde strategi kan beskrives:

*Vi hadde en strategi i 2012 om å bygge selskap, track-record og ha en sunn fornuftig vekst. Får en nedtur i 2014-15 og vi må da sette en ny strategi. Handler da om å få kontroll på vår egen kostbase, altså prisen på båt inn sett opp mot hva markedet er villig til å betale. Så var vi gjennom et par vintre med kortsiktig strategi, bedriftsrefleks med permitteringer. Hver kostkrone gjelder. Det fikk vi til våren 2016, vi oppnådde altså målene vi satt i 2015 justert til dagens marked. Topp i 14, raser ned i 2015. Vi antok at denne nedturen kommer til å bli dypere og lavere, altså før du legger strategien må du ha en oppfatning av, hvor hen vi går. Og så må en sette opp de tiltak som må til, og det gjorde vi i 15 og gjennomførte i 16. Nå er vi i 17 og er tilbake til den vekststrategien som vi hadde i utgangspunktet. Ny forandring nå er at vi har et marked som går oppover, og da skal du også være forsiktig i tilfelle den viser seg å være kortsiktig. Den strategien vi har nå. Vi skal være med og vi skal ha vekst, men vi skal også være litt mer forsiktige.*

På spørsmål om bedriften har en klassisk eller evolusjonær tilnærming til hvordan strategi skal utformes vurderer vi Havservice AS til å ha en evolusjonær tilnærming. Det er profittmaksimering som er målet men strategiprosessene kan fortone seg som tilfeldige og preget av mange og hyppige endringer.

#### 4.1.6 Regnskap AS

Regnskap AS er et familieeid selskap som leverer regnskapstjenester.. Eier er også daglig leder. Lederen gir uttrykk for at alt ikke bare handler om profitt:

*«Vi trenger 10 % vekst for å holde alle i arbeid» og «Nei, vi har alltid tatt oss av folkene. Vi kjenner på hvordan de har det, folkene våre ... .... Vi kjøper jo regnskapskontor. Vi har kjøpt opp xx regnskapskontor. Dersom vi kaster ut folk så blir vi ikke en attraktiv part å bli overtatt av. Alt vi tar i blir til noe og det blir varig. Det er vår greie. Folk kommer til oss for å bli kjøpt! Det har verdi»*

Dette tilsier at bedriften har pluralistiske mål med sin virksomhet, og ikke bare mål om profittmaksimering. Disse målene søkes realisert gjennom involvering og utarbeidelse av mål og planer på ulike nivåer:

*Vi syr det sammen og setter det, og så blir det tatt i styret, men det er bare en formalitet. Avd. lederne brainstormer og jager fram nye ideer for de kjenner på markedet, teknologi og alt det som må ligge til grunn, og så tar dagligledergruppa og systematiserer det og setter det sammen og så levere vi det ut igjen slik at de kan bruke det i sitt daglige arbeid.*

Daglig leder har som vi ser, en holdning til strategiarbeidet som tilsier en tilnærming som innebærer analyser, planlegg og iverksett -. (Whittington, 2002) altså at måloppnåelse søkes realisert gjennom planlagte prosesser. Kombinasjonen planlagt og pluralistisk tilsier at Regnskap AS har en systemteoretisk tilnærming til strategi

#### 4.1.7 Oppsummering bedriftenes perspektiv på strategi

Vi kan nå plassere våre informanter i henhold til Whittington (2002) sine perspektiver i skjemaet under. Vi skylder å gjøre oppmerksom på at Whittington (2002) presenterer disse

perspektivene som arketyper, og at om kategoriene fremstår som absolutte så er de selvsagt ikke det. Heller ikke bedriftene som våre informanter representerer kan sies å være absolutt i den ene kategorien eller den andre. Her er det glidende overganger mellom de ulike perspektivene, og bedriftene vil i realiteten kunne befinne seg *i* et perspektiv, *i retning av* et perspektiv eller *i mellom* to perspektiv. Som det framgår i framstillingen av Verft AS så kan det også være forskjell på uttalte formål og faktiske formål. Tilsvarende kan det være forskjell på hvordan informanten mener å tenke om strategi og hvordan han faktisk jobber med strategi. En kategorisering kan derfor ikke anses som konkluderende eller absolutt.

Bedrift	Perspektiv
Mo	Prosessuelt
Sikkerhet AS	Evolusjonær
Verft AS	Klassisk
Oljemekanikk AS	Klassisk
Havservice AS	Evolusjonær
Regnskap AS	Systemteoretisk

Tabell 3. Oppsummert: Bedriftene klassifisert etter Whittingtons perspektiver

Vi ser at av våre seks bedrifter så kan vi plassere fem av dem nært profittmaksimering på resultatlinjen. Selskapene som skiller seg ut er Infrastruktur AS som vi vurderer til å ha en litt annet mål enn de andre med sin forretningside, nemlig til å legge til rette for annen forretningsvirksomhet for eierne, og man kan argumentere for at både Verft AS og muligens også Regnskap AS har et pluralistisk mål med sin drift likeså mye som et mål om profittmaksimering, men her har vi valgt å lene oss på empirien og avstå fra fortolkning så derfor -Profittmaksimering.

Av de fem som vi plasserer med det mål å maksimere profitt ser vi at to av bedriftene (Sikkerhet AS og Havservice AS) har en naturgrodd tilnærming til hvordan de utfører strategi, mens to av bedriftene (Verft AS og Oljemekanikk AS) har en klassisk tilnærming. De to siste (Regnskap AS og Infrastruktur AS) vurderes til å også ha pluralistiske mål og dermed mindre fokus på profittmaksimering og skiller seg slik fra de øvrige. Samtidig skiller de seg fra hverandre ved at de henholdsvis har en planlagt tilnærming (Regnskap AS) og en naturgrodd tilnærming (Infrastruktur AS) til strategi.

#### 4.2 Aktører og prosesser i strategiutvikling

Vi skal se på neste steg i modellen vår, strategiprosessen og hvem som involveres. I figur 1 har vi skilt disse men vi velger i vår framstilling å se disse i sammenheng da det er vanskelig å dem fra hverandre. Man kan vanskelig se for seg en prosess uten aktører. Dette blir tydelig ved at Fjeldstad og Lunnan (2014) viser til at strategiprosesser består av aktiviteter (utført av aktører: vår presisering) knyttet til diskusjoner rundt initiering og utvikling av strategi. Inkludert utarbeidelse av forslag til ny strategi, deltakelse i, og ledelse av, aktiviteter fram til et strategisk valg. Det strategiske valget en bedrift gjør påvirkes ikke bare av prosessen, men også av hvem som har deltatt i diskusjonene.

Vi har vært nysgjerrige på hvem som involveres i utvikling av seks bedrifters strategi. Vi har reflektert over på flere spørsmål; hvem eier strategien, hvem eier prosessen og hvem deltar med innspill og råd. Og hvorfor eller hvordan er det blitt slik?

Knutsen og Flåten (2015) viser som nevnt tidligere til at det er flere som må bli sett på som potensielle strategier i en bedrift. Dette gjelder ansatte i bedriften, eksterne deltakere og andre involverte. I vår oppgave betrakter vi ansatte, mellomledere samt styret som strategiske deltagere innad i bedriften og benevner dem som interne aktører. Konsulenter og finansieringsinstitusjoner anses som eksterne. Vi er i liten grad innom mellomledere med unntak av Regnskap AS og Havservice AS som bruker mellomledere som et operasjonelt ledd i strategiutformingen. Vi ser også nærmere på hvorvidt kjente modeller og teorier fra strategifaget benyttes av ulike aktører.

Våre informanter bekrefter at det er de overnevnte aktørene de anser som de viktigste deltakerne i strategiprosessene:

*«Administrasjonen må jo og forholde seg både til overordnet strategisk plan hos eier og styret, men samtidig som man utarbeide veikart for hvordan det er, så må man og ha operasjonell og organisatorisk strategi der alle (les: ansatte) kan være med å bidra» (Oljemekanikk AS).*

*«... kjernen i arbeidet var jo administrasjonen i Infrastruktur AS. Også selvfølgelig styret som er viktig i det her og ha god dialog med underveis. Så søkte vi informasjon og kompetanse eksternt, men vi tok veldig mye utgangspunkt i det som fantes».*

(Infrastruktur AS).

Vi er også mer opptatt av prosesstilnærmingen enn av selve strategien til bedriftene. Altså hvordan særlig leder av bedriften ser på arbeidet med strategi. I denne oppgaven gjør vi altså ikke en vurdering av om en strategi for en bedrift er bedre enn en annen av den enkle grunn at det som er rett for en bedrift, kan være helt galt for en annen. Derimot er det interessant å se på hvordan leder jobber med strategi i bedriften sammen med andre aktuelle aktører.

En bedrift har ulike typer ressurser som bedriften setter i system for å oppnå konkurransefortrinn. Det kan for eksempel være et råstoff, eiendeler, prosesser, informasjon og/eller kunnskap, Fjeldstad og Lunnan (2014, s. 38) anbefaler at bedriften gjør en analyse av bedriftens ressurser i sitt strategiarbeid. Ressurser kan ses på enkeltvis, som for eksempel en maskin eller en spesifikk kunnskap. I vår oppgave ser vi relativt smalt på bedriftens ressurser. Vi ser på hvem som besitter kompetansen som kunnskap representerer og hvem som inviteres til å bidra inn i bedriftens strategiarbeid med råd og andre innspill.

#### 4.2.1 Interne aktørers rolle

##### *Styrets rolle i strategiarbeid*

Den første aktøren vi ser på er styret som aktør. Som representant for eier er styret bedriftens øverste organ og har derfor mulighet for å utøve stor innflytelse på bedriftens liv og utvikling.

I tabellen nedenfor beskriver vi med noen enkle stikkord hvordan vi tolker respondentenes overordnede forhold til styret og deres involvering i strategiarbeidet.

Bedrift	Styrets involvering
Sikkerhet AS	Sign off (i styret) på flere faser. Avgjørende når det skal bes om penger til å følge opp strategi.
Verft AS	Styret eier beslutning. Arbeidet eies av daglig leder.
Infrastruktur AS	Strategisamling 1 x per år med styret. Revidering hvert tredje.
Oljemekanikk AS	Opererer med flere nivåer. Trekker særlig fram styreleder og admin. Styret inne når beslutninger om investeringer skal fram.
Regnskap AS	Fremmes fra admin. Formalitet. Proforma.
Havservice AS	Formelt en gang i året. Men diskuteres oftere. Må være veldig påskrudd ved endringer.

Tabell 4. Oppsummert: Styrets involvering

Vi har spurt respondentene om hvilken rolle styret har i strategiarbeidet ved bedriften. Formålet med spørsmål rundt dette er at det er interessant å forstå samspillet mellom daglig leder (eventuelt med administrasjon) og hans styre. Med utgangspunkt i at daglig leder jobber i linje under styret, så er det nyttig å forstå hvordan en slik dynamikk fungerer i praksis. Særlig i noe så betydningsfullt som bedriftens egen strategi. Vi har hatt en semi-åpen tilnærming til dette hvor vi enten har bedt respondenten fortelle på hvilken måte styret involveres i strategiarbeid, eller at vi har oppfølgingsspørsmål på ting som har blitt sagt i intervjuet. Vi har også sett på hvorvidt styret selv krever eller initierer endring av bedriftens strategi.

I teorikapittelet så vi på Huse og Søland (2009, s. 34) som viser til to retninger for styrets involvering, beslutningskontroll og beslutningsledelse. Sistnevnte, som er den med minst engasjement fra styret, betyr godkjenning av beslutninger og kontroll med gjennomføring. Denne måten å utøve styrefunksjonen på ser vi hos flere av våre informanter. Regnskap AS skiller seg ut blant våre informanter ved at de anser styrebehandling av bedriftens strategi som ikke bare kontroll, men faktisk ren proforma:

*Vi (fire fra administrasjon) syr det sammen og så blir det tatt i styret, men det er bare en formalitet.*

Regnskap AS er samtidig klar på at det er administrasjonen som fremlegger strategien for styret.

Sikkerhet AS, som har stått i en meget krevende situasjon de siste årene på grunn av nedgang i olje og gass, har vært nødt til å se seg om etter andre markedsområder, noe som har betydd en betydelig endring av bedriftens strategi. Daglig leder har her hatt en tilnærming til styret gjennom flere grunnleggende faser, og ikke bare mindre justeringer:

*Nei ikke justeringer. Som jeg sa i stad, så gjorde vi strategiprosessen i flere faser. Vi gjorde en sign-off (til styret) på markedstilnærmingen først, så gjorde vi en sign-off på forretningsmodellen på fase to, så kom den totale strategiplanen i fase tre. Markedsstrategien, når den var vedtatt så la jo den premisser for den for den videre prosessen.*

Her har vi to forskjellige selskap. Det ene er i en meget presset markedssituasjon og som lever av det vi må kunne kalle spesielle produkter og tjenester, mens det andre selskapet leverer hyllevarer som man kan kjøpe i en hvilken som helst norsk by. Men styrene deres har samme tilnærming overfor bedriftens strategiarbeid; i dette tilfellet beslutningskontroll.

Når det kommer til eierskap til strategien forteller direktør i Sikkerhet AS at styret formelt eier strategien, men at ansvaret for å fremme den, få den vedtatt og få den operasjonalisert, det ligger hos daglig leder. Samme tilfelle ser vi hos Verft AS hvor styret eier beslutning, men at arbeidet ledes av daglig leder. Daglig leder beskriver seg selv som driver av strategiarbeidet, men viser samtidig til en utvikling over tid hvor (faktisk) konsulent (på strategiarbeid) har gått fra å være ekstern hjelp, til å bli styreleder, som følge av sin kompetanse på strategi:

*Fikk inn en veldig dyktig kar i styret. Først som konsulent. Senere i styret. Som var veldig god jobb med strategi. Han fikk vi inn som styreleder. Han var en strateg av dimensjoner. Så han hjalp oss veldig mye i den prosessen der. Han lærte oss en del verktøy som vi bruker den dag i dag.*

*Så er det jo noe vi som største eiere diskuterer. For det har jo betydning for hvilket styre vi skal ha. Hva er det vi ønsker. Vi har vært klar på at vi ønsker å utvikle bedriften videre. Da vil vi ha de rette folkene. Som er god til å forstå markedet. For eksempel styreleder, som med sitt nettverk, han var jo en utrolig dyktig regionbanksjef. Han har en veldig god kunnskap om markedet, det markedet der vi er stor. Fiskeri. Finansiert en masse båter. Når jeg gikk på han, så var det helt bevisst. Jeg ville ha en fyr som kunne tilføre oss noe.*

Som vi ser så innehar styret i Verft AS en rolle i strategiarbeidet til bedriften som handler om mer enn å fungere som et beslutningskontrollerende organ. Hos Verft AS har daglig leder en spesiell rolle. Han er, foruten å være daglig leder, også en av de største eierne av bedriften. Han har selv vært med å hente en konsulent til bedriften som han senere også engasjerte som styreleder. I praksis har han vært med på å plassere en styreleder mellom seg selv som eier og som daglig leder. Dette vil kreve en bevissthet på rolleavklaring for å ikke undergrave særlig styreleders autoritet.

Hos Havservice AS har styret i utgangspunktet en årlig gjennomgang av strategien, men de er beredt på å hive seg rundt dersom situasjonen skulle kreve det. Med andre ord er det lagt opp

til at styret skal utøve beslutningskontroll, men er samtidig innstilt og beredt på å utøve beslutningsledelse om nødvendig.

*Så har man en årlig gjennomgang av strategi som er lagt. Evaluering av strategi opp mot markedet. Dersom det forandrer seg for fort så må man ha et dynamisk styre og administrasjon som er veldig opptatt av forandring. (Havservice AS)*

Vi har ikke noen informasjon fra daglig leder på at de har konkrete indikatorer for når en slik situasjon inntreffer. Et faremoment kan være at styret/daglig leder oppdager dette for sent.

I følge respondentene fremstår styret som et sted å avstemme, diskutere, beslutte. Flere av respondentene (Regnskap AS, Infrastruktur AS, Havservice AS) forteller at strategi formelt sett er en årlig sak for styret. Respondentene er heller ikke tydelig på hvorvidt styret endrer eller instruerer. Et faremoment i dette er at reaksjonære styrer blir værende passiv fram til ledelsen introduserer de for aktuelle eller presserende saker. Wilberg (2017, s. 24) til PWC sin håndbok i Corporate Governance som problematiserer denne holdningen – som en tapt mulighet «lost opportunity».

Vi har ikke noen indikasjon på at direktørene opplever strategidiskusjon med styret som en spesielt vanskelig sak. Wilberg (2017, s. 117) problematiserer at ledelsen i en bedrift kan være så inne med en del av styremedlemmene at fenomenet gruppetenking kommer inn. Da kan det oppstå en diskusjon der alle er så enige om at de har rett, at de sannsynligvis ikke har det.

Hos Verft AS valgte man å engasjere en ekstern konsulent, som deretter ble bedriftens styreleder (her er daglig leder eier, så han hadde innflytelse på dette valget). Hos Infrastruktur AS og hos Sikkerhet AS ble direktørene ansatt av styret med et klart mandat om å umiddelbart ta tak i bedriftenes strategiarbeid. Hos Oljemekanikk AS fungerer styreleder som sparringspartner for direktør.

For våre utvalgte bedrifter ser vi at de legger seg et sted mellom beslutningskontroll og beslutningsledelse, men nærmest det Huse og Søland (2009) beskriver som beslutningskontroll. To av bedriftene (Verft AS og Oljemekanikk AS) trekker fram styreleder som en viktig sparringspartner i strategiarbeidet. Det er ingen som beskriver styret som et kollegium, som tar individuelt og felles ansvar for å bidra til strategien. Huse og Søland (2009) problematiserer en del rundt dette ved at styremedlemmer ofte helt åpenbart besitter kompetanse, men at det betyr mindre dersom ikke kompetansen benyttes. Fjeldstad og



Lunnan (2014, s. 160) viser i sin forskning til at de fleste styrever søker uavhengighet og at de først og fremst skal være et kontrollorgan. Derfor er ikke «en detaljert involvering i selskapets strategiprosess fra styrets side vanlig». Dette samsvarer med Huse og Søland (2009) og i stor grad med våre funn. Som studenter på MBA med en egen modul på styrets arbeid, hadde vi kanskje forventet å finne spor av at styret som kollegium i større grad engasjerte seg, eller ble engasjert i strategiarbeidet. Dette fordi styremedlemmene ofte besitter ekstern ekspertise som bedriftene kan nyttiggjøre seg av. Av våre respondenter er det Infrastruktur AS som legger seg nærmest dette, ved at de har en årlig strategisamling med styret.

#### *Medarbeidernes rolle i strategiarbeid*

Hvis vi følger linjen fra styret og daglig leder er det deretter naturlig å se på de ansattes rolle i en bedrift sitt strategiarbeid. Tabellen nedenfor viser i komprimert form hvordan våre bedrifter involverer de ansatte.

Bedrift	Involvering av medarbeidere
Sikkerhet AS	Ikke veldig involvert i selve prosessen. Brukt mye tid på å kommunisere informasjon til de ansatte.
Verft AS	Involverer hele bedriften. Opptatt av å ikke stille ledende spørsmål.
Infrastruktur AS	Involverer ledergruppe. Vanlige arbeidere først ved implementering.
Havservice AS	Må ha input helt nedefra.
Oljemekanikk AS	Skiller mellom «kjernen og almuen». Involverer alle på hovedmål, men isolerer det forretningsmessige til en kjernegruppe.
Regnskap AS	Involverer de ansatte gjennom flere ledd. Direktør - avd. leder – ansatte.

Tabell 5. Oppsummert: Involvering av medarbeidere

Vi har spurt respondentene om hvilken rolle de ansatte har i strategiarbeidet ved bedriften. Med ansatte mener vi her ansatte som ikke har annet lederansvar i bedriften. Formålet med spørsmålet er at vi er nysgjerrig på hvorvidt og hvordan ledelsen i bedriften benytter seg av de som «befinner seg på gulvet». En av årsakene til vår nysgjerrighet er at vi har en hypotese om at bedrifter som befinner seg i omstilling eller krise må nyttiggjøre seg av all mulig kompetanse som bedriften besitter. Dette med bakgrunn i sitatet i innledningen av oppgaven hvor J. A. Johannessen og Olsen (2013) peker på en utvikling mot stadig større krav om mer

kunnskap for å takle nye informasjons- og kunnskapsdrevne prosesser. Det fortoner seg ulogisk om en bedrift i krise eller omstilling skulle velge å bare hente kunnskap og kompetanse utenfra. Alt man har «i huset» av kompetanse må kunne betraktes som «gratis» og benyttes ikke den kompetansen så snakker vi reelt sett om «sløsing».

Av våre respondenter er det ingen som har en helt lik tilnærming, og det er ingen overser de ansatte fullstendig. Enkelte er svært bevisst det å nyttiggjøre seg de ansattes kompetanse, men kanskje særlig av informasjon- og kommunikasjonshensyn av typen «vi er i en alvorlig situasjon, det er nå viktig at alle bidrar med fokus på økt inntjening og reduksjon av kostnader». I tillegg sitter vi med en følelse av at det kan være av hensyn til å formidle til de ansatte at «nå kommer det sannsynligvis en endring, det er viktig at dere også bidrar og forbereder dere til å være positive». En slags tidlig varsling. I våre samtaler med bedriftslederne vises det til prosesser, altså flere runder, og nivåer for involvering. Med nivåer menes her at øverste ledelse har delegert til mellomleder å få innspill fra ulike avdelinger. Det syntes ikke som at det er noen stor tro på at den neste geniale ideen kommer fra en på gulvet. Vi har i kanskje litt for liten grad «borret» i dette med produktutvikling, nye løsninger etc, men våre respondenter ser ut til å forstå strategi som en overordnet styring av bedriften, snarere enn at bedriften kanskje allerede besitter helt nye løsninger og produkter på nivåer de ikke involverer. Vi forstår det slik at strategiske hensyn handler om marked, organisering og forretningsmessige grep, snarere enn at nye løsninger, produkter og metoder som kan bidra til å endre bedriftens fokus og retning.

Respondentene forholder seg nevnt ulikt til de ansatte. Sikkerhet AS som stod i en kraftig omstilling er tydelig på at de ansatte (produksjonsmedarbeidere, mekanikere) ikke involveres i selve strategiprosessen.

*Det er jo viktig, at når du først endrer såpass mye som vi har gjort i dette her. At alle ansatte både forstår hvorfor vi må gjøre det her, og kan gi sine bidrag inn i dette her. Og vi brukte mye ressurser på å få kommunisert dette riktig inn til alle våre ansatte, og på hvilken måte de enkelte skulle bidra. Men dem ble ikke veldig involvert i selve strategiprosessen. Altså den overordnede strategiske retningen på selskapet. Da vurderingen var at dette var såpass mye nytt at man ikke kunne forvente signifikante bidrag fra de som står og skrur og slikt. Vi kom inn og begynte å diskutere hvordan vi skulle få til en signifikant forbedring i kostnadseffektiviteten i produksjonen og slikt,*

*da ble produktledere, arbeidsledere og til dels også ansatte i større grad involvert i det.*

Hos Havservice AS er det en noe annen tilnærming til dette. Her ser vi at det forventes engasjement fra alle ansatte.

*I en vekst og forandringsfase må du ha med hele organisasjonen. Alle biter både øk, kvalitet, sikkerhet, operasjon, både ifht kortsiktige strategiske grep eks. permittering, oppsigelse da må du ha med alle. For å vurdere mulig/ikke mulig. I stor grad er alle involvert når det kommer til angrep og forsvar. Alle er engasjert i, er forventet å gi den inputen som skal til, den risikovurderingen som må gjøres som vi går helt den ene eller andre veien. Alle må være engasjert i forandringene.*

En bedrift som kan vurderes til å ligge midt i mellom de to overnevnte er Oljemekanikk AS. Her involverer ledelsen de ansatte til et visst punkt. Deretter er blir det forretningsmessige håndtert av en engere krets fra ledelsen. Denne måten å håndtere ansatte og strategi er i tillegg forankret hos arbeidsmiljøutvalget ved bedriften:

*Alle er klar over at det finnes en overordnet plan og status på denne, samtidig. Det vi jobber med i administrasjon og ned i operasjon er dette. Vi setter oss hovedmål pr. år som vi deler 100 % og som vi lar organisasjonen være med på for det er der de kan ha en påvirkning. Og så behandler vi den forretningsmessige utvikling i lederteamet og trekker da inn nøkkelpersoner. De ansatte er blitt gjort oppmerksom på at det er slik. Vi har forklart dette i AMU og blitt enige sammen med ansattrepresentanter. Om at dette er den beste måten å jobbe sammen for å få med oss organisasjonen i strategisk arbeid.*

Hos Regnskap AS er det igjen en annen tilnærming. Her delegeres det til mellomlederne å involvere de ansatte:

*..da har de hatt samlinger med sine folk i forkant. Daglig leder raffinerer og lager planen. Slik får vi med hele organisasjonen.*

I følge Fjeldstad og Lunnan (2014, s. 161) er det to faktorer som kan gjøre strategiarbeid vanskelig, det er når bedriften vokser og når det skjer endringer. Toppleder kan miste oversikt. En måte å kompensere for dette er å gjøre slik Regnskap AS gjør, ved at mellomledere involveres. Dette kan være en konstruktiv måte å gjøre det på for en bedrift som

Regnskap AS, som har hatt vekst gjennom mange år med hensyn til både ansatte og avdelinger på ulike lokasjoner.

Hos Verft AS går det tjenestevei fra styret, ledelsesgruppe, avdeling og ned til hver enkelt ansatt:

*Det er sånn at vi involverer egentlig alle i hele bedriften. Sånn som nå på siste ledelsens gjennomgang. Da involverte jeg hele ledergruppa. Det er sånn at på grunn av de problemene vi har hatt med å få havneutdypingen på plass. Så har jeg ikke tatt meg bryet med å gå helt ned i organisasjonen. Jeg vet svaret. Det går på de samme tingene. Alt etter hva som har vært behøvelig, så har jeg vært nede på hver enkelt avdeling. Ledergruppa, styret, hele bedriften. Det går jo ikke bare på å få de rette svarene, det går på deltakelse, forankring, få det momentum at folk er med. Det har jeg vært veldig bevisst på.*

*Men det som jeg oppdaget når vi gjør sånne ting. Så blir det som regel veldig handfast og konkret i forhold til realinvesteringen, i forhold til verktøy, sånne ting. Når vi er og spør. Men det er veldig nyttig. Men det er også en øvelse i seg selv i å jobbe strategisk, jo mer du jobber med dette, det henger jo sammen med kvalitetssystemet, forbedringsarbeid. Når vi analyserer avvik, så der har vi avviket, hva er rotårsaken, så grev vi litt mer, så er det kanskje en annen årsak.*

På spørsmål om måten hvordan medarbeiderne involveres har endret seg sier daglig leder:

*Ja ja ja, radikalt. Det med involvering. Ikke stille ledende spørsmål. Det kan godt hende du vet svaret. Men at du er smart i forhold til spørsmålsstillingen. Og stiller spørsmål som gjør at folk reflekter, så kommer de med svarene du allerede har. Kanskje kommer de med nye svar. Det er også en del av øvelsen. Bevissthet rundt du trenger ikke prat så jævlig mye. Det er om å gjøre å stille spørsmål som at du får både involvering og feedback.*

På direkte spørsmål om de ansatte setter pris på involvering er det et tydelig «ja».

Medarbeidernes involvering i strategiarbeid varierer. Fra svært lite til svært involvert, og til det som kanskje er midt imellom – involvering gjennom medarbeidernes enhet.

Løwendahl og Wenstøp (2010, s. 61) gjør et skille mellom konsernstrategi og forretningsstrategi. På konsernnivå «er det ledelsens oppgave å evaluere de ulike enhetene og

finne ut hvilke virksomheter bedriften vil satse langsiktig på». På forretningsnivå «er det derimot ikke spørsmål om vi skal være i denne bransjen eller ikke, her er det spørsmål om hvordan vi skal konkurrere for å levere mest mulig verdi til lavest mulig kostnad». Det problematiseres at for små bedrifter så vil det ofte være de samme lederne som må ta stilling til både hvilke nisjer man vil konkurrere i og hvordan man skal gjøre dette. For vårt utvalg sin del, så snakker vi om forholdsvis små bedrifter. Samtidig ser vi at for eksempel Sikkerhet AS har endret seg radikalt ved å gå fra olje og gass til bygg og anlegg. Her var som vi husker medarbeiderne i liten grad involvert i denne avgjørelsen.

Når det gjelder forretningsmessige forhold så svarte Oljemekanikk AS at vanlige medarbeidere holdes unna denne type diskusjoner. Det var i tillegg avtalt med arbeidsmiljøutvalget. I samme intervju vises det til at de ansatte ofte har jobbet hos en konkurrent, eller at det forventes at de i fremtiden vil kunne gjør det. Daglig leder vil «*holde kjernen litt isolert fra «allmuen»*. *Det er konfidensielt og kritisk om dette går ut for det er egentlig å gi motparten oppskriften på hvordan en kan konkurrere best mot oss*»

Top-down eller bottom-up prosess er to helt forskjellige måter å involvere de ansatte. I en bottom-up prosess inviteres alle ansatte til å diskutere bedriftens visjon, strategi og veivalg. En slik prosess er naturlig nok gjerne mer tidkrevende enn en top-down prosess hvor det er færre involvert og hvor beslutningene kan tas raskere. Fjeldstad og Lunnan (2014, s. 162) problematiserer at en bottom-up prosess kan flyte ut og rett og slett bli uhåndterlig dersom det ikke er etablert en systematisk struktur for innspill og hvordan disse skal prioriteres. En klar fordel vil være at de ansatte føler det som positivt at de får lov å bidra, men kanskje enda mer at bedriften *faktisk* kan gjøre seg nytte av innovative innspill og gode ideer som bedriften besitter, men som de i dag ikke benytter seg av. Våre informanter plasserer seg langs hele linjen av «ingen involvering til noe involvering til veldig mye involvering». Vi har ikke informasjon nok til å trekke noen konklusjoner om hvorvidt det ene henger sammen med det andre. For eksempel at «ingen involvering» hos Sikkerhet AS er representativt for bedrifter som har behov for å gå inn i nye markeder. Dette kan ha vel så mye med lederstil å gjøre eller for å bruke det Dwight Eisenhower sitt kjente begrep «the plan is nothing, planning is everything». Den av våre informanter som kanskje er mest åpen om dette, er leder hos Verft AS som sa «det kan godt hende du vet svaret». Her forstår vi dette som en noe taktisk manøver fra hans side. Ved å la de ansatte få delta i strategiutviklingen, så kjøper han seg

også goodwill til strategien skal implementeres. De ansatte har altså en følelse av at de har vært med å bidra.

#### 4.2.2 Oppsummering interne aktører

Våre bedrifter involverer styrene og medarbeiderne sine, men på ulikt vis. Styreinvolvering spenner fra at styret involveres en gang per år til at styret involveres i flere faser under selve strategiutviklingen. Vi ser at de av bedriftene som står i mer krevende markedssituasjoner involverer styret oftere, enn de som har mer stabile arbeidsforhold. Forholdene til styrene beskrives uten unntak som ukomplisert. Våre informanter er (med ett unntak) nøytral i deres beskrivelse av styret som aktør i strategiprosesser. Det vil si at de hverken fremhever styret positivt, eller negativt. Vi hadde kanskje forventet at vi både ville få høre om krevende styre, og styre som i større grad bidro med nye strategiske grep. Slik våre informanter beskriver styrene sine ser vi at de i mest mulig grad heller til å være et sted for beslutningskontroll. Vi forstår det slik at samtlige av våre daglige ledere er de mest sentrale i utviklingen av bedriftens strategi. Med sentral så mener vi her den som er mest involvert. Det vises i liten grad til at det er ressurser i styret som besitter større strategiske egenskaper enn lederen selv. Ingen av bedriftene oppgir at de har egne strategiavdelinger eller rene strategimedarbeidere.

Når det gjelder involvering av medarbeidere så spenner dette fra lite involvering til «involvering av alle ansatte» med «input helt nedenfra». En av bedriftene som involverer hele bedriften sier samtidig at han vet hvilke svar han vil få, men at det er viktig å la de ansatte få delta i prosessen. En av våre andre informanter sier to ting som kan oppfattes som motstridende. Han sier at han må ha «input helt nedenfra». Samtidig sier han at det er viktig å unngå både supperåd og diskusjonsforum i bedriften. Dette kan også vitne om et bevisst forhold til både tidsbruk og til forankring og involvering. Vi ser at våre informanter er bevisst på å involvere sine medarbeidere. De er også bevisst tidsbruken på dette, men at de også stiller spørsmål selv om de vet hvilke svar de får. Tidsbruken kan vitne om at det er begrenset med forventninger til hva som kommer ut av denne type involvering. Det vil si at det kanskje ikke forventes at de store nye ideene kommer nede fra grunnfjellet i organisasjonen. Å stille spørsmål hvor du vet svarene på forhånd kan handle mer om en taktisk avveining hvor man ønsker å skape en følelse av at «alle skal med» og en illusjon om medvirkning.

Et annet funn fra denne delen av oppgaven er at det ser ut til at våre informanter relativt ofte har strategi oppe til diskusjon, eller i alle fall til avstemming i styret. Dette er litt i konflikt med Erichsen et al. (2015) sin definisjon som vi så i teorikapittelet:

«Strategi er en bedrifts langsiktige retningsvalg og nedslagsfelt som skaper en fordelaktig posisjon i omskiftelige omgivelser gjennom sammensetninger av ressurser og kompetanser som oppfyller behov i markedene og interessentenes forventninger»

Hvis vi legger til grunn at 3 år er å regne som langsiktige retningsvalg kan en årlig revidering bli for ofte. Informanten fra Infrastruktur AS er den av våre informanter som var tydeligst på at de hadde behov for å tenke lengre fram i tid. Han presiserte at de nå reviderte hvert tredje år, men at de hadde behov for å tenke 5, 10 og 20 år frem i tid.

#### 4.2.3 Eksterne aktørers innflytelse på strategiprosesser

Eksternt press på organisasjoner har vært mye utforsket innenfor organisasjonsteorien. Vi har ikke tatt mål av oss å foreta noen utfyllende kartlegging av eksterne krefter, men begrenset oss til konsulentbruk og finansieringskilder da disse er de nærmeste til å kunne ta direkte del i det strategiske arbeidet. Dette betyr at vi har avgrenset oss fra myndigheter, pressgrupper og andre institusjonelle aktører. Ikke at de er uten betydning, men de er etter vår vurdering ikke så aktuelle for å påvirke de strategiske prosessene eller det strategiske innholdet i vår sammenheng. Derfor ser vi i denne delen av oppgaven kun på to eksterne aktører sin innflytelse på strategiprosesser; konsulenter, og finansieringsinstitusjoner.

##### *Konsulenter*

Vi har spurt informantene om hvilken rolle eksterne konsulenter har i strategiarbeidet ved bedriften. Formålet med spørsmålet er å få innsyn i om konsulenter benyttes, og på hvilken måte. Konsulentbruk må ses i sammenheng med bedriftens behov for ekstern kompetanse og vil kunne ha både positive og negative sider knyttet til seg. Dette kommer vi til å utdype under vår behandling av motivasjon. Det er nok mange i norsk arbeidsliv som har opplevd at bedriften de er ansatt i, har benyttet ekstern hjelp til ulike deler av bedriftens strategiarbeid. På den ene siden er det forståelig, det å få andre til å se ting utenfra kan være en nyttig øvelse eller det kan være at den eksterne kompetansen representerer noe nytt eller annet. På den

andre siden kan det være kostbart, eller det kan (for noen) være underlig at noen som ikke kjenner bedriften hentes inn som eksperter.

Knudsen og Flåten (2015) sier dette om konsulenter:

«På grunn av konsulentenes tilgang til den øverste ledelsen kan konsulenter ha en viktig rolle i strategiutviklingen selv om de sjelden er ansvarlig for gjennomføring. Konsulenter har ofte en viktig rolle i å utføre analyser, og noen ganger kan de til og med være med å selge strategien til ansatte i organisasjonen.»

Tabellen nedenfor viser en overordnet oversikt over våre informanter sin bruk av konsulenter.

Bedrift	Bruk av konsulenter
Sikkerhet AS	I stor grad er strategiarbeidet gjort i egen regi. Men ekstern hjelp fra bransjeorganisasjon på markedsanalyse. EBC-consulting bidro også på markedsanalyse.
Verft AS	Benyttet ekstern konsulent. Senere ble konsulenten styreleder. Lærte bedriften verktøy som brukes den dag i dag.
Infrastruktur AS	Ikke brukt innledningsvis. Men brukt mer på konkrete saker. For eksempel ved etablering av datterselskap. Brukt modell til Boston Consulting Group.
Oljemekanikk AS	High Tech Vision sin modell. Plan the Work, Work the plan, med påfølgende "konsulent" oppfølging.
Regnskap AS	Bruker ekstern konsulent. Driver også lederutviklingsprogrammet som har lagt «lesten» for strategiarbeidet. Brukes mindre nå, men hentes inn ved behov.
Havservice AS	Har liten tro på eksterne.

Tabell 6. Oppsummert: Bruk av konsulenter

Vi ser at informantene våre har tilnærminger til konsulentbruk som spenner fra lite bruk, til utstrakt bruk. Havservice AS er den som ser ut til å ha minst tro på konsulenter og nærmest avfeier at det kan være noen fordel med ekstern hjelp. To av bedriftene har hatt det som kan se ut som en «hus-konsulent» som senere har fått nye oppdrag. Hos Regnskap AS blir vedkommende hentet inn ved behov. Det er han som har lagt «lesten» for strategiarbeidet i bedriften. Hos Verft AS ble ekstern konsulent senere styreleder ved bedriften.

Daglig leder i Havservice AS sier det slik:

*For oss er det helt internt. Har liten tro på for eksempel BCG. Kanskje når vi kommer opp i 10 000 ansatte og sånn, må du ha noen til å gjøre den jobben og sånn. Men kan*



*sikkert leie noen billigere til å skrive det. Men å leie noen til å finne ut hvordan din bedrift er, for å fortelle det til deg. Så har du ikke helt fulgt med i timen. Det blir helt feil.*

Havservice AS er kanskje litt på linje med Knutsen og Flåten (2015) som viser til at problemet med eksterne eksperter er at de ofte har lite bakkekontakt med selve iverksettelsen og de som skal gjøre jobben. Havservice AS er veldig tydelig på at de kjenner bedriften best selv.

Uavhengig av hvilket perspektiv man har på strategi, kreativitet og kompetanse må til for å utvikle gode strategier og strategiprosesser, og dette kan begrunne bruk av konsulenter. Noen mennesker har et genuint talent for det som kan kalles strategisk tenkning og jobber mer intuitivt med utvikling av strategier. For andre handler det mer om å ha gode medarbeidere rundt seg som inspirerer, utfordrer eller på andre måter bidrar til det strategiske arbeidet.

Infrastruktur AS er et eksempel på det siste. Daglig leder forteller at han har rekruttert inn til administrasjonen og at administrasjonen til dels fungerer som et strategisk råd. I slike situasjoner trenger man i utgangspunktet ikke å hente inn kompetanse fra utsiden i form av konsulenter eller annet. Samtidig har Infrastruktur AS hentet inn konsulent til utførsel av et spesifikt oppdrag. De har således brukt BCG sin modell for portefølje

*...vi er jo klar over for eksempel, modellen til Boston consulting group, der du har belyst forhold til avhending av virksomhet, hva som er melkekyr, og hva som er upcoming. Det ligger jo i tenkingen. Porteføljetenking. Vi har faktisk avhendet virksomhet, blant annet den her, det er ikke så godt kjent, vi avhendet regnskapstjenestene våre, for det ligger ikke i kjernevirksomheten vår, og selskapet er tomt.*

Etter en første vurdering av vår kontakt med bedriftene fikk vi en følelse av at bedriftene ikke benytter konsulenter i veldig stor grad. Det virker som det sitter litt inne å «innrømme» bruk av eksterne krefter.

Når vi går vi nærmere inn på svarene til våre informanter så ser vi at bildet er mer sammensatt. Samtidig, ingen avviser behovet for ekstern kompetanse, men de gir uttrykk for

at kompetansen hentes på andre måter bl.a. i form av rekruttering til styret, eller som hos Verft AS, fra bransjeorganisasjoner og gjennom deltagelse i andre styrer.

Hos to av bedriftene ser vi at ekstern konsulent har fått en mer betydningsfull rolle som har utviklet seg over tid. Hos Verft AS ble konsulenten etter hvert både styremedlem og styreleder;

*Fikk inn en veldig dyktig kar i styret. Først som konsulent. Senere i styret. Som var veldig god på jobb med strategi ... ..han fikk vi inn som styreleder. Han var en strateg av dimensjoner. Så han hjalp oss veldig mye i den prosessen der. Han lærte oss en del verktøy som vi bruker den dag i dag. Han kom inn i 2004 - 2005. Kom inn som styremedlem i 2006. Etter hvert, i de tre fire fem årene var han styreleder.*

Regnskap AS bruker samme konsulent litt til og fra;

*Ja vi har brukt en konsulent og han driver også lederutviklingsprogrammet vår. Det er ingen eksterne som kjenner oss bedre enn ham. Han var også med å la lesten til strategiarbeidet. Vi bruker han mindre nå, men henter han inn når det trengs. Det er han som har banket verdigrunnlaget og verdihierarkiet ut av oss.*

At bruken har vært omfattende og vesentlig er likevel tydelig. Konsulenten har gjennomført lederopplæring i hele bedriften og vært sentral i å tydeliggjøre bedriftens verdier. Regnskap AS henter inn denne konsulenten ved behov.

Hos Oljemekanikk AS ser vi at det har vært tung involvering fra investeringsfondet, og at fondet har hatt direkte innflytelse også på det strategiske arbeidet gjennom tilføring av prosessen som kalles «Plan the work – Work the plan». Hitec Vision sin prosess beskriver daglig leder som en av de beste, samtidig som han gir uttrykk for at han ønsker verktøyet men at han ikke ønsker at investoren i for stor grad skal agere som «konsulent»;

*Denne modellen er eierdrevet. Om du skal ha beskrivelsen av en veldig tett oppfølging av strategi i alle typer situasjoner så skulle du hatt en gjennomgang av Hitec –Vision sin prosess Plan the Work, work the plan. De har en fullstendig beskrivelse av dette, til den grad at de av og til kommer for langt inn i organisasjonene. Til min fordel. Jeg har erfaring med å sitte i en stol og kan sette grenser. Men denne modellen er en av de beste.*

Det synes som om det er en holdning at konsulentbruk er noe en i liten grad gjør seg nytte av. Da finner heller virksomhetene kompetansen og kunnskapen på andre måter. Vi har ikke gått nærmere inn på begrunnelsen for hvorfor å ikke bruke konsulenter, men Havservice AS sitt utsagn om at “da kan du sikkert finne noen billigere enn BCC” peker i retning av at pris er et element. Andre argumenter kan selvsagt være at en ønsker å sikre og beholde eierskap til strategiarbeidet internt og eller behov for spesifikk produkt- og bransjekunnskap i strategiprosessen.

Whittington (2002, s. 113) viser til at «den amerikanske troen på virksomhetsplanlegging skyldes påvirkningen fra business schools og deres MBA-ere». Disse er utstyrt med de nyeste teknikkene, i stedet for å ha inngående kunnskap om bedriftens teknologi Whittington (2002, s. 113) skriver:

«planleggingsteknikker gjør at MBA-ere og konsulenter kan gjøre krav på å inneha en relevant generell ekspertise som kan anvendes på enhver næringsvirksomhet, over hodene på dem som virkelig kan næringen og hvis karrierer er bundet til den langsiktige utviklingen av selskapet».

Til sammenlikning har Tyskland og Japan atskillig færre MBA-ere, men kan vise til en periode hvor næringslivet har vært like suksessfylt som i USA.

Samtidig kan argumenter for bruk av konsulenter være mange flere enn kunnskap og kompetanse. Det kan også være behov for å gi legitimitet og tyngde til strategier, konklusjoner og prosesser overfor investorer, banker, ansatte, fagforeninger eller andre og da kan konsulentbruk i noen tilfeller være ene og alene begrunnet i nettopp dette. Da har man også mulighet for å bruke å skyve konsulentene foran seg i møte med eventuell kritikk, uenighet eller annet, og motsatt høste æren om det blir tatt godt mot eller ender med suksess. Dette er perspektiver som ingen av informantene har nevnt eller tatt opp i forbindelse med intervjuene.

#### *Banker, Private equity og investorer/aksjonærenes rolle i strategiarbeidet.*

Innledningsvis nevnte vi at bankene hadde lagt strenge betingelser på rederinæringen for noen år siden. Johan Rokstad i Østensjø beskrev innledningsvis en situasjon hvor de snakket mer med banker enn med kunder. Strategiske valg vil gi ulike konsekvenser i forhold til hvor mye risiko bedriftene utsetter seg ifht marked, finans, omdømme, myndigheter for å nevne noe. I mange tilfeller løper bankene, sammen med investorer, derfor en betydelig risiko. Det er

nærliggende å tenke at bankene ønsker å ha et ord med i laget når det kommer til strategiutforming, særlig når risikoen blir høy.

Vi valgte derfor å spørre våre informanter om hvem som ble involvert i det strategiske arbeidet og mer presist «om spesifikt banker, finansinstitusjoner og PE (Private Equity fond) var involvert». Svarene varierte til dels mye. Det kan se ut som om mye avhenger av hvilken næring virksomheten er en del av, eierstruktur og naturligvis virksomhetens finansielle stilling.

Bedrift	Involvering av bank
Sikkerhet AS	Banken stilte ikke noen krav om at de skulle være med i en prosess fram til en strategi. Det var mer når vi hadde vedtatt den, at vi kom tilbake til dem om finansiering i forhold til omstillingen.
Verft AS	Ingen krav fra bank. Forklarer at det kan skyldes solid egenkapital.
Infrastruktur AS	Jevnlige møter. Banken har omorganisert noe som medfører mer prosess og byråkrati for Infrastruktur AS.
Oljemekanikk AS	Hightech vision som medeier, større handlingsrom i gode tider, nitidig oppfølging ved nedgang.
Regnskap AS	Ikke nevnt i intervju.
Havservice AS	Mye snakk med banken i kriseåret 2016. Vanskelig å investere i nye ting.

Tabell 7. Oppsummert: Involvering av bank

I Sikkerhet AS og Verft AS ser det ut til at involverte bankene kom(mer) på banen først når strategien var vedtatt og det kom til finansiering av konkrete prosjekter Dette i motsetning til Infrastruktur AS som har opplevd at banken har vært en krevende aktør nesten litt «barnehageaktig», som daglig leder beskriver det. I selskapene Oljemekanikk AS og Havservice AS ser det ut til at involveringen og oppmerksomheten i mindre grad kommer fra banker men mer fra private investorer som Private-equityfond og andre investorer som gjerne stiller krav om styreplass når de går inn i selskaper. I Oljemekanikk AS er HitecVision og Solstad rederi største eiere. HitecVision er et norsk private-equity basert i Rogaland. Fondet fokuserer på oppkjøp og vekstfase-investeringer i olje og gass sektorene, i Europa og Nord-Amerika. Solstad har en av verdens største og mest moderne flåter for avanserte konstruksjonsskip og ankerhåndteringsfartøyer. Begge virksomhetene har strenge finansielle

krav og forventninger når de investerer. Dette kommer også tydelig til uttrykk i intervjuet med daglig leder hvor han er tydelig på at det har både fordeler og ulemper knyttet til seg.

*«Fordel er at eieren har en tidsplan ifht avkastning og blir mer investeringsvillige dersom man leverer».*

Dette forstår vi dit hen at administrasjonens strategiske handlingsrom blir større i gode tider. Samtidig forteller han at,

*«Når nedgangstider kommer så blir det en nitidig oppfølging fra aksjonærene ifht deres forventning»,*

altså et redusert strategisk handlingsrom slik vi forstår det.

Den tette oppfølgingen er heller ikke uproblematisk. Eierne er tett på gjennom styret i det som beskrives som en trekantmodell som omfatter *Styre, aksjonærer og administrasjon*. Denne modellen omfatter bruk av milepæler i henhold til det som er bedriftens strategi. Disse har vært hyppige, for hyppige, og daglig leder har jobbet for å få mer slakk og avstand til investorens krav til rapportering. Det oppleves rett og slett som for involverende og blir en distraksjon i den daglige driften.

*«Vi har gått fra weekly til biweekly for å få ned rapporteringen. Og de følger opp kvartalsmessig og i styremøtene. I en periode har aksjonærene vært for involvert og nå har vi tatt et oppgjør med det og sagt at det ikke er aktuelt».*

...

*Når da Hitec-Vision setter meg i en stol her i en utfordrende situasjon med en oppgave og samtidig vil være med å løse detaljene, så har vi hatt en diskusjon og kommet til at det ikke var akkurat dette en hadde tenkt seg, og at det ikke er fruktbart. Jeg kan ikke ha eierrepresentanter som går rett inn i min organisasjon og umyndiggjør administrasjonen. Dette er blitt respektert og er kommet opp på et mye bedre nivå*

Administrasjonen bruker også sin makt, bl.a. i saksforberedelser. Dette viser seg blant annet i budsjettarbeidet. Budsjettet brukes tidvis for å trimme organisasjonen med tanke på kostnadseffektivitet og kostnadsreduserende, eller inntektsøkende tiltak og da budsjetterer en ut i fra en worst-case, mens en i perioder hvor man er i behov av investorer budsjetterer mye

mer ekspansivt for nettopp å attrahere investorene. Er budsjettmålene satt for lavt, blir man nemlig ikke oppfattet som et attraktivt investeringsobjekt.

Det er symptomatisk og betegnende at daglig leder i Havservice AS starter intervjuet med,

*«Vi hadde en strategi fra 2012, men alle strategier er svært avhengige av finansiell styrke. Veksten har hatt en glipp i 2016, det året var det ikke populært å investere i nye ting. Da var det mye snakk med banker...»*

Dette er altså hans introduksjon til temaet *strategi*. Finansiering er et vesentlig tema hos Havservice AS, men eierstrukturen er mye mer fragmentert. De tjue største investorene utgjorde 68 % i 2017 (hvorav en hadde en eierandel på vel 30 %) resterende 30 prosent er fordelt på aksjeposter på mindre enn 1%. (Børsmelding, 2018)

På spørsmål om han tror det ville vært annerledes dersom det hadde vært store PE-selskap inne på eiersiden bekrefter han inntrykket av økte krav til rapportering og strategisk fokus som også Oljemekanikk AS nevnte.

*Ja, PE legger ofte økonomiske strategier og krever mer rapportering», men han har ikke tro på at det ville innebære noe redusert handlingsrom ut over det han opplever at de har gjennom å være børsnotert, «Nei tror ikke det. PE fondene sine rammer blir alltid gitt til adm. for å bevege seg innenfor. PE krever jo rapportering, men det gjør børs også... ...vi må forholde oss til regler.*

Som et 100 % privat eid selskap står Regnskap AS i en særstilling i forhold til de øvrige selskapene, med høy egenkapitalgrad og lite behov for ekstern finansiering. Vekst har i stor grad skjedd gjennom oppkjøp av små lokale regnskapskontor og oppkjøpene er av en størrelsesorden hvor en vanskelig kan se for seg at finansiering blir gjort vanskelig av banken. I alle tilfeller var banken ikke verdt å nevne som en ekstern aktør av daglig leder gjennom intervjuet. Holdningen er som han uttrykker det: «må du regne på det, så er det for dyrt».

#### 4.2.4 Oppsummering av eksterne aktørers rolle i strategiprosessen

Våre informanter har en moderat bruk av konsulenter. Ingen av informantene beskriver konsulentene som avgjørende i strategiarbeidet. Enkelte viser til et behov for å distansere seg fra eksterne konsulenter. Fire av seks viser imidlertid til konkrete eksempler hvor eksterne

konsulenter bidrar i strategiprosessen. Av de fire så viser alle til at ekstern konsulent kun bidrar til deler av strategien. Det er altså ingen som benytter en konsulent som sin nærmeste rådgiver i strategiarbeidet.

Bedriftenes forhold til finansieringsinstitusjoner i strategiarbeidet varierer også. Tre av bedriftene forteller at bank ikke har noen spesifikk rolle i forhold til strategi. To av bedriftene har private equity på eiersiden og er tydelig på at de opplever nitid oppfølging på sentrale deler av hva de for eksempel kan investere i. For den sjette, Regnskap AS, så er ikke finansiering et tema. Det er interessant og overraskende at banker og finansieringsinstitusjoner er såpass tilbakeholdne med å involvere seg. Whittington (2002, s. 55) hevder at det i den germanske økonomien, og her inkluderer han Skandinavia, er tett kobling mellom eierstruktur og strategi og at det er vanlig at banker og andre finansinstitusjoner spiller en intervenserende og langsiktig rolle.

#### 4.2.5 Oppsummering av aktørenes rolle i strategiprosessen

En mulig fare ved bruk av eksterne konsulenter er at ledelsen velger eksperter som tenderer mot å ha samme mening som ledelsen allerede har (Knudsen og Flåten 2015:191). Dette synes ikke å være tilfelle blant våre informanter. Sikkerhet AS har brukt konsulenter til markedsanalyser, Infrastruktur AS har brukt konsulenter for iverksettelse av strategi og både Regnskap AS og Verft AS har brukt konsulent for strategiske prosesser. Vi legger til grunn at markedsanalysene til Sikkerhet AS dreier seg om å få inn nye analyser, og at konsulenten som Verft AS hentet inn gav nye perspektiver til bedriften. Daglig leder sier «han var en strateg av dimensjoner».

Hovedfunnene i forhold til eksterne aktører sin innflytelse på det strategiske arbeidet er at de i begrenset grad slipper til. Bedriftene synes i hovedsak å holde godt grep om det strategiske arbeidet selv og ser ut til å ønske å gjennomføre dette med i hovedsak involvering av eget styre og egne ansatte.

#### 4.3 Kompetanse og motivasjon

Hvem har kompetanse på strategi og hvilken motivasjon ligger til grunn for deltakelse i strategiarbeid? Det er ikke nødvendigvis slik at en som viser stor iver etter å delta i

strategiarbeid har de nødvendige forutsetninger for å bidra, og vica verca. Det kan også hende at de som har gode forutsetninger for å bidra, enten ikke blir spurt, eller ikke er motivert. I avsnittet om bruk av eksterne konsulenter var vi inne på at kreativitet og kompetanse kan være gode ferdigheter for å utvikle gode strategier og strategiprosesser. Her sa vi at noen mennesker har et mer genuint talent for det som kalles strategisk tenking og derfor jobber mer intuitivt med utvikling av strategier, og at dette kunne begrunne bruk av ekstern kompetanse. For andre er det viktigere å ha gode interne medarbeidere rundt som inspirerer, utfordrer eller på andre måter bidrar til det strategiske arbeidet.

Bedrift	Kompetansebruk
Sikkerhet AS	Benyttet hjelp fra bransjeforening til analyse og rådgivning
Verft AS	Får kompetanse fra bransjeforening og via eget styreverv i bransjeforening. Videreutdanning i kompetanseledelse.
Infrastruktur AS	Bruker administrasjonen dels som et strategisk råd
Oljemekanikk AS	Ikke nevnt.
Regnskap AS	Bruker ekstern konsulent som har lagt lesten for strategiarbeidet til bedriften. Avdelingslederne er sentral.
Havservice AS	Vurderer hvilken kompetanse de må hente eksternt. Kan ikke ha «interne supperåd».

Tabell 8. Oppsummert: Kompetansebruk

Våre informanter tar ikke eksplisitt opp dette med kompetanse på strategi. Våre funn her er til en viss grad tolkning av hvordan vi forstår svarene til våre informanter. Det er ingen tvil om at informantene våre knytter til seg ulike aktører som kan spille en del-rolle i strategiprosessen. Men det er vanskelig å konkludere på at våre informanter har en veldig tydelighet på at de henter kompetanse på strategi i seg selv.

Sikkerhet AS benyttet seg av en bransjeforening som kunne bidra med rådgivning og analyse på enkelte deler av strategiprosessen. Verft AS hentet også inn kompetanse fra en bransjeforening og fra sitt virke i et annet styre. Daglig leder tilkjennegav også at han tok



videreutdanning for å skaffe seg mer kompetanse. Emner for videreutdanning var kompetanseledelse og kommunikasjon. Fra intervjuet forteller daglig leder følgende:

*Jeg tok en del påbygging i Harstad. Kompetanseledelse og kommunikasjon. Spesielt den kommunikasjonsbiten, jeg kjente veldig godt igjen hvordan NN jobbet med strategien. I forhold til å tydeliggjøre budskapet. Og prat tydelig! Det var han (NN) veldig bevisst på. Det kjente jeg veldig mye igjen hvordan jeg lærte der. Jeg har jo hørt de her tingene før. Jeg husker jeg var med på FRAM programmet, på 90-tallet, som Innovasjon Norge kjørte i sånne program. Det var veldig sånn enveiskommunikasjon. Det var ikke sånn at man jobbet, det var sånn at de stod der oppe og doserte. Jeg skjønnte jo etter hvert når NN jobbet, han hadde en egen evne til å forenkle modellene. Sånn at de var veldig forståelig. Jeg skjønnte jo ethvert at det NN snakket om, det funket, det var bare å følge det. Jeg vil si det var en slags oppvåkning hos meg. Jeg fant måten å jobbe på.*

***Var det sånn at du begynte selv med kompetanseheving?***

*Jeg var i gang med det.*

***Var det en bevisst?***

*Det var tilfeldig, at det stemte så godt med det NN fortalte. Men det var et bevisst valg. Spesielt det med kommunikasjon. Det var egentlig det jeg lærte mest. Det syntes jeg var kjempeviktig. Har egentlig lyst å ta videreutdanning innenfor strategi. For med en del praktisk ballast, som man har fått nå. Og da kunne ta den utdanningen og ha knagger å henge det på. Kunne vært jævlige interessant. Det er det jeg vurderer.*

Daglig leder hos Infrastruktur AS forteller at han rekrutterte nye inn til administrasjon og at de dels fungerer som et strategisk råd for ham. Infrastruktur AS er den av våre informanter som går «lengst» i å beskrive en bevisst satsing på strategisk kompetanse gjennom andre.

Havservice AS har dette med kompetanse opp til vurdering:

*...vi vurderer derfor om vi har rett informasjon og om vi må hente inn mer kompetanse. Det vurderer vi hele tiden.*

På direkte spørsmål om det er noen grenser på hvor mye man kan involvere organisasjonen får vi følgende svar:

*Ja vi kan ikke lage et supperåd. Vi kan ikke ha for lange beslutningslinjer, rutiner og diskusjonsforum.*

Regnskap AS bruker sin faste konsulent, samt avdelingslederne. Det poengteres at konsulenten har kompetanse på strategi, mens avdelingslederne er bindeledd mellom toppledelse og de ansatte og søker å få faglige råd inn i det strategiske arbeidet basert på erfaringer fra arbeidshverdagen, skjult kompetanse og kundekontakt.

Med unntak av Regnskap AS så fortoner det seg som om bruken av kompetanse internt i bedriftene er preget av mangel på planmessighet og en reel bevissthet om egne ressurser. En informant forteller at han stiller spørsmål, men sier samtidig at han allerede vet svaret(!). Hva med å stille spørsmål som han ikke vet svaret på?

I kapittelet om styrets rolle i strategiarbeid viste vi til Wilberg (2017) som drøftet dette med passive og reaksjonære styrer. Vi besluttet derfor å se litt nærmere på hvilket ressursgrunnlag styrene til våre informanter utgjør. Det vil si, dersom vi legger til grunn at kompetanse og ferdigheter innen strategi er en nødvendighet for å inneha en stilling som daglig leder så vil et styret med mange daglige leder logisk utgjøre et relativt stort kompetansegrunnlag for daglig leder. Vi valgte derfor å se på sammensetningene til styrene til de bedriftene vi studerer. Vi har sett på hvorvidt hvert enkelt styremedlem er daglig leder selv, og vi har sett om de sitter i flere styrer.

Verft AS		
Styremedlem	Daglig leder selv	Flere enn dette styret
Styremedlem 1	Ja	Ja
Styremedlem 2	Ja	Ja
Styremedlem 3	Nei	Nei
Styremedlem 4	Nei	Ja

Infrastruktur AS		
Styremedlem	Daglig leder selv	Flere styrer

Styremedlem 1	Ja	Ja
Styremedlem 2	Ja	Ja
Styremedlem 3	Nei	Ja
Styremedlem 4	Ja	Ja
Styremedlem 5	Ja	Ja
Styremedlem 6	Nei	Nei
Styremedlem 7	Ja	Ja

Sikkerhet AS		
Styremedlem	Daglig leder selv	Flere styrer
Styremedlem 1	Ja	Ja
Styremedlem 2	Ja	Ja
Styremedlem 3	Ja	Ja
Styremedlem 4	Ja	Ja
Styremedlem 5	Ja	Ja
Styremedlem 6	Nei	Nei
Styremedlem 7	Nei	Nei

Oljemekanikk AS		
Styremedlem	Daglig leder selv	Flere styrer
Styremedlem 1	Ja	Ja
Styremedlem 2	Ja	Ja
Styremedlem 3	Ja	Ja
Styremedlem 4	Ja	Ja
Styremedlem 5	Ja	Ja

Regnskap AS		
Styremedlem	Daglig leder selv	Flere styrer
Styremedlem 1	Ja	Ja
Styremedlem 2	Nei	Ja

Styremedlem 3	Nei	Ja
Styremedlem 4	Nei	Ja

Havservice AS?		
Styremedlem	Daglig leder selv	Flere styrer
Styremedlem 1	Ja	Ja
Styremedlem 2	Ja	Ja
Styremedlem 3	Ja	Ja
Styremedlem 4	Nei	Nei
Styremedlem 5	Ja	Ja
Styremedlem 6	Ja	Ja

Tabell 9. Styremedlems stilling og engasjement i andre styrer.

Kilde: Proff.no

Tabellene over viser at av totalt 33 styremedlemmer så er 22 av styremedlemmene daglig leder selv. Av de 11 styremedlemmene som ikke er daglig leder så antar vi at flere av disse er tillitsvalgte og naturlignok ikke daglig leder i tillegg. 28 av styremedlemmene sitter i andre styrer utover det de gjør hos våre bedrifter. I sum betyr dette at våre informanter særlig omgås andre daglig ledere (som sitter i flere styrer).

#### 4.3.1 Bruk av analyser og modeller i strategiprosesser

Som studenter på MBA blir vi tidlig introdusert overfor de ulike fagenes modeller og analyser blant annet til bruk i strategisk arbeid. Det være seg SWOT, PESTEL, VRIO med flere. Vi har derfor vært nysgjerrig på hvorvidt disse blir brukt og oppleves som nyttige verktøy ute i bedriftene og eventuelt på hvilken måte de benyttes.

I tabellen nedenfor gir vi en overordnet oversikt over informantenes forhold til strategimodeller.

Bedrift	Bruk av strategimodeller
Sikkerhet AS	SWOT er brukt mye.
Verft AS	Gjennomført SWOT sammen med de ansatte
Infrastruktur AS	Brukt modell til Boston Consulting Group.
Oljemekanikk AS	High Tech Vision sin modell. Plan the Work, Work the plan
Regnskap AS	Bruker ekstern konsulent som har lagt lesten for strategiarbeidet til bedriften.
Havservice AS	Har brukt SWOT

Tabell 10. Oppsummert: Bruk av strategimodeller

Som tabellen viser, bruker våre respondenter i varierende grad mer eller mindre anerkjente analysemodeller som verktøy for sitt strategiarbeid. Flere av bedriftene (Verft AS, Sikkerhet AS, Infrastruktur AS, Oljemekanikk AS) svarer bekreftende på dette på direkte spørsmål. For to av informantene virker det å sitte litt inne å innrømme denne metodebruken. Vi har ikke sjekket hvorvidt bruken er konsistent og «korrekt» utført i henhold til modellene, eller om de er mer å anse som «inspirert av SWOT». Vi gjør oppmerksom på at dette er alle referansene som våre informanter har til teorier og modeller i empirien. Når vi ser nærmere på det så snakker vi om reelt sett om kun tre modeller.

*Informanten fra Regnskap AS svarer følgende på spørsmål om analysemodeller benyttes:*

*Det er ikke bortkastet men det blir ikke tatt ut i arbeidslivet, annet enn veldig forenklet. Vi har ikke tid og råd til å tenke så komplisert som skoleboka sier at en skal gjøre. Du tar deg ikke tid til å gjøre det på den måten. Du bruker erfaringen din, du bruker det teoretiske, så blander du sammen det her, så blir det en strategiplan. Så de der teoretiske metodene, de er der kanskje bak.*

Når vi spør om hva det er som påvirker strategisk endring, og hvor de får ny input fra så får vi følgende svar:

*Du har pulsen på markedet, kunder, leverandører og konkurrenter. Så lager du deg et bilde av hvordan verden bør se ut for å bli den foretrukne.*

Hos Regnskap AS ser vi at bruken av teori og modeller ved første øyekast avvises.

Informanten gir inntrykk av å kjenne til modellene, men viser til at tidsbruken ikke strekker til for å benytte seg av disse likevel. Samtidig redegjør informanten for hvordan de tar pulsen konkurransebildet det være seg kunder, leverandører, konkurrenter. Her hadde vi forventet at informantene ville hatt referanser til blant annet «Five Forces» (Porter, 1979) som omhandler konkurransekrefter, og «Blue Ocean Strategy» (Kim & Mauborgne, 2011), men slike referanser har vært helt fraværende i samtlige intervjuer. Vi mistenker at teoriene og modellene langt på vei er kjent for informantene, men at de forholder seg til dem mer eller mindre ubevisst som en integrert kompetanse. Integrert, ubevisst kompetanse vil gjerne være omtrentlig eller ufullstendig og når man da bruker kun deler av en tilnærming fritt etter hukommelsen så er det å anta at kraften i verktøyet (modellen) vil svekkes. Hadde informantene hatt en høyere bevissthet knyttet til bruk av verktøy, så ville de også gjerne kunne dratt større effekt ut av dem ved å bruke dem riktig.

Informanten fra bedriften Havservice AS er først kategorisk avviseende til bruk av modeller.

*Nei. Ikke i min fartstid. Vi har brukt svært liten energi på sånne teoretiske ....*

Før han redegjør for følgende:

*Det er bare hvordan man skal sette ting opp. Den som gir input der, det er jo han som skal synse noe. Hos oss er alle engasjert i en sånn synsing. Vi setter av og til opp i en sånn firkant. SWOT analyse.. (ler) Det er jo bare ei sånn liste.*

Sikkerhet AS trekker fram SWOT-analysen uten forbehold:

*Swot har vi brukt mye underveis i prosessen her. Og mest i forhold til å få en riktig beskrivelse av nåsituasjon. Hva starting point er for oss, men også i forhold til de nye initiativene underveis, så ble det brukt SWOT-analyse. (Sikkerhet AS)*

Det samme er tilfelle hos Verft AS:

*Hvis vi går litt tilbake. Så jobbet vi veldig på overordnet mål. Hvor skal vi hen. Analyserte nåsitausion. Gjennomførte swot analyse sammen med ansatte. Fant styrket, svakheter, trusler, muligheter. Fikk de veldig opp i dagen. Så har vi i en periode*

*jobbet mindre sånn. Mer med å tette gapene, hvis jeg kan si det sånn. Opp i dagens situasjon, så ja, for våres situasjon så hvis vi skulle spise av samme kaka, så måtte vi følge med på markedet med større båter.*

Havservice AS er på grensen til en nedlatende holdning til teoretiske modeller. Dette fremgår av måten daglig leder omtaler denne type verktøy.

#### 4.3.2 Oppsummering av kompetanse og motivasjon

I begynnelsen av dette kapittelet stilte vi spørsmålet om hvem som har kompetanse på strategi, og om motivasjon som ligger til grunn for deltakelse i strategiarbeid? Vi nevnte at folk har ulike forutsetninger for deltagelse og vi nevnte at motivasjon kan variere.

Vårt materiale viser i hovedsak to ting. Det ene er at det er mye realkompetanse samlet i styrene i bedriftene, men det er ikke sagt noe om hvorvidt denne kompetansen nyttes til stort annet enn beslutningskontroll. Ved utøvelse av beslutningskontroll vil en selvsagt nytte et bredt spekter av kompetanse, men det er allikevel ikke til å komme bort i fra at en likevel er i den reaktive og ikke den proaktive enden av strategiprosessen. Vi tror at bedriftene kan ha et stort potensial for å få mer kompetanse inn i strategiarbeidet gjennom en mer aktiv bruk av styrene. Det har med et unntak (Verft AS) vært et talende fravær av refleksjon rundt egne styrer sin kompetanse på strategi.

Det andre vi ser av materialet vårt er at kompetansen og/eller bevisstheten knyttet til teori og metode innen strategifaget nok er relativt lav. Når det gjelder bruk av analyser og modeller ser vi at de fleste bedriftene tilkjenner at de benytter dette i strategiarbeidet, men referansene de oppgir er få og upresise. Vi opplever til dels at de nærmest ikke vil vedkjenne seg at de bruker modeller. Det er nærliggende å anta at mer fokus på stringent bruk av metoder vil kunne gi relativt god effekt i endel sammenhenger.

I avsnittet om bruk av eksterne konsulenter var vi inne på at kreativitet og kompetanse kan være gode ferdigheter for å utvikle gode strategier og strategiprosesser. Noen har et mer genuint talent for det som kalles strategisk tenking og jobber derfor mer intuitivt med utvikling av strategier, og dette kan begrunne bruk av ekstern kompetanse. Våre respondenter nytter muligheten til å trekke inn eksterne i svært liten grad. Konsekvensen vil i verste fall kunne bli ensartet tenkning og tradisjonsbundethet. Det vi forstår av hvordan kompetanse

tilflyter organisasjonen er at det skjer mer tilfeldig. De henter litt her og litt der. Kanskje for å utfylle seg selv. Vi sier kanskje, for vi har ikke noen empiri fra våre informanter på at de selv reflekterer veldig over dette. Det vil si, de forteller at de henter kompetanse der de kan, men de grunngir ikke dette med at de selv kommer til kort på akkurat det ene eller det andre i strategiprosessen (med unntak av Verft AS).

Vi har i teorikapitlet vært innom jobbkarakteristikkmodellen. Denne framhever at motivasjon er sterkt avhengig av variasjon i oppgaver, det å kunne bety en forskjell, ha innflytelse og det og gis mulighet for å bestemme over egen arbeidsplass. Alt dette er slikt som en kan oppnå gjennom involvering av ansatte. En tilleggseffekt av involvering som man også skal kunne forvente vil være større engasjement og forpliktelse i forhold til gjennomføring av strategi. På bakgrunn av dette overrasker det oss at ikke informanten i større grad involverer sine ansatte. Vi ser ikke bort fra at dette kan representere et betydelig tap av kompetanse, engasjement og gjennomføringskraft.



## 5 Avslutning og forslag til videre forskning

### 5.1 Innledning

Målet for denne oppgaven har vært å undersøke hvordan bedrifter jobber med strategi, med utgangspunkt i kompetanse. Tittelen på vår oppgave er *Hvordan utformer bedrifter strategier bygd på tilgjengelig kompetanse?* Denne har vi spisset ytterligere og formulert som:

*Hvordan jobbes det med strategi i virksomheter. Hvilke aktører er involvert, hva er deres kompetanse og hvilke konsekvenser kan involvering gi for motivasjon.*

Med et kildemateriale bestående av kun seks informanter så kan vi ikke gå til generaliseringer eller trekke noen bastante konklusjoner, men vi mener våre funn kan gi grunnlag for refleksjon, både for dagens og morgendagens ledere og danne grunnlag for videre hypoteseutvikling og forskning.

Vi har valgt bedriftene ut i fra en vurdering om at de er i bransjer og markeder som er kjennetegnet av stor usikkerhet og i behov for stadige tilpasninger og eller endringer. Med slike forutsetninger burde man kunne anta at ledelsen har krav på seg til å inneha særskilt kompetanse innen strategi, motivasjon og kompetanseutvikling. Å. Johnsen (2014) peker på to «skoler» innen forskning og teoriutvikling knyttet til strategiprosesser og strategisk beslutningstaking. Den ene *normativ* og den andre, *deskriptiv*. Vi har i vår oppgave ikke bedt lederne skille mellom planlagt/formulert strategi og faktisk utført strategi. Vi har søkt deres perspektiv på strategi da vi har vært opptatt av prosessene fram mot den endelige strategien, hvem som deltar, hvilke kompetanser som blir nyttet og hva dette har kunnet hatt å si for motivasjonen til involverte aktører. Vi har altså hatt et deskriptivt fokus og derfor ikke vurdert planer og foreliggende strategier, ei heller sett på hvorvidt de har utført strategi «riktig».

Vi har ellers sett at sentrale aktører: styret, ledere, mellomledere og ansatte, i større og mindre grad bidrar i strategiutvikling og strategiformulering. De fyller ulike roller og bidrar med ulike perspektiver og ulik kompetanse. Vi har videre sett at ledere i ulik grad har bevissthet knyttet til kompetansen og innsikten som ligger i og rundt organisasjonen, og vi ser at emnet motivasjon i liten grad adresseres i intervjuene, men vi har likevel søkt å si noe om konsekvenser for motivasjon knyttet til involvering/manglende involvering i strategiens ulike faser.

Vi har ikke funnet noe som tyder på at formalkompetanse innen strategi, motivasjon og kompetanseutvikling er den mest fremtredende kompetansen til de lederne vi har møtt. At de er ledere er nok i hovedsak begrunnet i andre kompetanser og/eller forhold så som lang fartstid i organisasjonen/bransjen, arv, eller økonomisk/teknisk kompetanse. Lederne viser kjennskap til ulike modeller/verktøy, men gjennomgående virker det å være en relativt lav opptatthet av strategi som begrep, ulike perspektiver og fordelene ved konsistent og målrettet arbeid med strategi, til tross for at de hevder seg å være opptatt av strategi. Vi ville som nevnt ha forventet at bedrifter i såpass krevende bransjer som disse tilhører ville hatt et mye større «krav» på seg til «faglig» arbeid med strategi. Interessen for strategi er nok mer av praktisk art og orientering enn av teoretisk.

Bedriftenes perspektiv på strategi varierer. Vi har seks bedrifter og alle fire perspektivene til Whittington (2002) er representert. Konklusjonene i forhold til hvilket perspektiv de ulike bedriftene bygger på er bygd på våre egne vurderinger og vi har ikke drøftet kategoriseringen med intervjuobjektene. På den ene siden så kunne det vært interessant å høre med intervjuobjektene selv hvordan de ville plassert seg i Whittington (2002) sin modell. På den andre siden så har vi vurdert at en slik øvelse kan tolkes som en test på informantenes egenforståelse. Da vi blant annet har opplevd at den ene av bedriftene snakket ned denne type modeller har vi vurdert at en slik øvelse kunne blitt kontraproduktiv og har følgelig latt det være. Det som imidlertid er interessant er at bevissthet om bedriftens mål og perspektiv synes liten hos lederne, mens vi mener at perspektiv får konsekvenser for hvilke prosesser man kan gå inn i. Prosessen en velger gir konsekvenser for involvering, og involvering har vi sett, kan gi konsekvenser for motivasjon. Vi tror derfor at bedriftsledere som skal jobbe med strategi vil kunne finne det både ressursbesparende og nyttig å ha et avklart forhold til eget perspektiv. Dette vil åpne opp for en større bevissthet om at en til tider kanskje blir begrenset av eget perspektiv og at åpenhet for andre perspektiver vil tilby flere alternativer når det kommer til å utforme strategiprosesser. Dette vil kunne være til stor hjelp i det videre strategiarbeidet og lederen kan da enklere finne relevant strategilitteratur å støtte seg på, alternativt vurdere konsulenter eller andre faglig råd.

Når vi undersøkte bedriftenes perspektiv på strategi så vi at fem av seks bedrifter kan plasseres på profittmaksimering av resultatlinjen. En bedrift vurderte vi til å ha innslag av andre mål, altså pluralistisk. Tre av seks bedrifter vurderte vi til å ha en naturgrodd tilnærming, og tre til å ha en klassisk tilnærming. Vi kjenner til at de bedriftene som hadde en

evolusjonær tilnærming også stod i en mer utfordrende situasjon, særlig med tanke på krevende markedsforhold. At bedrifter som står i en mer utfordrende situasjon inntar en evolusjonær tilnærming er ingen selvfølge. Samtidig er observasjonen kanskje et svar på den økende kompleksiteten og usikkerheten som J. A. Johannessen og Olsen (2013) beskrev innledningsvis i oppgaven. Mye tyder på at framtiden ikke blir mindre kompleks og at det derfor vil bli behov for endringer i måten bedrifter forholde seg til mål og omgivelser. De Wit og Meyer (2010) sin modell for pågående strategifornyelse som prosess (Fig. 3) vil kanskje i større og større grad få aktualitet som en måte å beskrive strategi på. Eksemplet nevnt fra IKEA tidligere i oppgaven er også kanskje et uttrykk for det samme. Går vi mot et skifte fra det tradisjonelle klassiske synet på strategi til et mer dynamisk?

Et vesentlig element i denne oppgaven er strategiprosesser og vi har derfor intervjuet bedriftene om hvilke prosesser som ligger til grunn for deres strategiarbeid og hvem som involveres av interne og eksterne aktører. Det vi finner er at strategiene har vært innom styrene i selskapene, men styrene synes ikke å være veldig involvert. Daglig leder er langt på vei den mest sentrale personen i strategiarbeidet. Ansatte involveres på en eller annen måte i alle selskapene, men involveringen er ikke omfattende med ett unntak, Regnskap AS. Eksterne ressurser nyttes i strategiarbeidet hos våre bedrifter, men i varierende grad. Lederne har ulikt syn på relevans og nytte av teori og metode utviklet i academia, noen er uttalt skeptiske til bruk av konsulenter, mens andre ikke kan få rost involverte konsulenter nok.

I starten av oppgaven sa vi at vi ville prøve å lytte etter bruken av, og referanser til, ulike perspektiver og begreper innenfor emnet strategi. Dette for muligens å kunne si noe om graden av bevissthet og refleksjon hos ledere knyttet til emnet strategi. Vi finner ingen spor av begrepsbruk som kan sies å være av akademisk art, eller peke i retning av at de har hatt en teoretisk inngang til strategi. Vi tolker dette som et uttrykk for at informantene har liten akademisk interesse for faget, men i noen tilfeller en desto større praktisk interesse for emnet. Vi ser ikke bort ifra at dette også er knyttet til at våre undersøkelsesenheter er gjennomgående operasjonelt orientert i sitt daglige virke. Som studenter på en MBA med interesse for strategi er vi nok noe overrasket over at våre informanter syntes å ha et variert og til tider (etter vår mening) tilfeldig forhold til strategi både som fag og som verktøy. Vi har funnet ulikheter, og vi har funnet noen selvmotsigelser og noen paradokser. Vår oppgave viser til fulle, som strategilitteraturen selv er inne på, at det ikke hersker en enighet om hva strategi er eller

hvordan man skal jobbe med strategi. Etter vår mening er dette noe som gjør strategifaget litt mer spennende.

I samfunnet rundt oss, men også i ledelseslitteraturen pekes det på daglig leder som en person med strategiske egenskaper. Ansvar og myndighet hviler på vedkommende. Derfor undres vi når flere av våre informanter nærmest avviser strategiarbeid som noe som hører hjemme i akademia. En av våre informanter sa at *«ledelseslitteratur er for de som ikke har det naturlig i seg»*. Det er utfordrende for oss som studenter å argumentere mot en leder med mange års erfaring og som omsetter for nærmere en halv milliard kroner. Samtidig er en nærliggende tanke «Kunne bedriften hadde gjort det enda bedre, med en mer faglig forankret tilnærming til strategi»?

Når vi går vårt materiale nærmere i dybden ser vi at bildet nyanseres. Informantene som «tar lettest» på strategiarbeidet, viser seg faktisk også å jobbe strategisk med dels de samme verktøyene som de informantene som jobber mer etter «læreboka». På konkrete spørsmål om de benytter kjente modeller eller konsulenter til strategiarbeid får vi hos enkelte meget tydelig og negative svar. Når de skal redegjøre for hvordan de jobber med strategi, viser det seg at de samme informantene både lener seg på konsulenter/eksperter og at modellene fra akademia faktisk benyttes. For eksempel har vi to bedrifter som åpenbart benytter seg av SWOT-analyse og ressursanalyse. De navngir imidlertid ikke selv disse analysene, men når de skal beskrive hva de gjør, er det nettopp disse analysene de benytter. Dog, ubevisst. Derav vår tanke ovenfor om at de kanskje kunne fått enda mer ut av modellene om de hadde vært seg bevisst på hvordan disse kan benyttes til det beste for bedriften.

I oppsummeringen av interne aktørers rolle i strategiarbeidet endte vi opp med at våre informanter er de mest sentrale aktørene i strategiarbeidet. Det vil si at det er direktørene i våre intervjubedrifter som er den aller viktigste aktøren. Et mulig unntak er bedriften Verft AS hvor daglig leder beskrev at bedriften først hadde benyttet ekstern konsulent, som senere ble engasjert som styreleder. I følge daglig leder var vedkommende en «strateg av dimensjoner». Ingen andre av våre bedrifter har gitt andre aktører en slik «attest».

Regnskap AS tilkjennegir riktignok at de har hatt en «hus-konsulent» som de har benyttet for å legge «lesten» for strategiarbeidet. Men vår vurdering er at selv om daglig leder har fått utviklet en modell som benyttes, er det likevel han som direktør som er den viktigste strategiske aktøren.

Det er til å forstå at det er daglig leder som er navet i en strategiprosess. Men vi undrer oss litt over at det ikke noen andre som er i nærheten en gang av å bli identifisert som spesielt viktig for strategiutviklingen. Særlig gjelder dette styremedlemmene som vi mener besitter stor strategisk kompetanse. Spørsmålet vi stiller oss er hvorfor trekkes ikke deres strategiske egenskaper i større grad frem hos våre informanter? I vår kartlegging av styrene ser vi at styrene til våre informanter i stor grad består av styremedlemmer som selv er daglig ledere og som i tillegg sitter i minst et annet styre. Hvis vi legger til grunn at daglig leder er den viktigste aktøren i utøvelsen av strategisk arbeid vil det være i styrerommet den største strategiske kompetansen samlet sett befinner seg. Spørsmålet vi da må stille oss er om styrerommet er et sted hvor strategi besluttet eller om det også er et sted hvor strategi lages. Huse og Sølund (2009) trakk fram styrenes to mulige roller; At de bedriver beslutningskontroll vs beslutningsledelse. Uavhengig av styrenes posisjon på dette, ser vi at ingen av våre intervjuobjekter trekker fram styrene som en viktig ressurs. Bedriften Oljemekanikk AS forklarte at i styret kan han få en såkalt «corporate compliance» tilbakemelding, det vil si et påbud om regeletterlevelse. Intervjuobjektet forklarer at dette betyr en beskjed fra styret på «hvor kan du ikke gå, hva kan du ikke gjøre og hva skal det investeres i». Som intervjuobjektet selv sier, så er dette en tilbakemelding på «regeletterlevelse», altså hva han får lov til av styret. Hvis målet for bedriften er å øke markedsandelen med 15 % så gir i dette tilfellet styret, direktøren litt billedlig sagt, tilbakemeldinger på ja/nei spørsmål. Han får derimot ikke noen strategiske råd om *hvordan* han skal oppnå dette.

I teorikapittelet var vi inne på at administrasjonen/daglig leder må forholde seg til ulike aktørene som på ulike vis hevder, eller ønsker, å ha et ord med i det strategiske arbeidet og vi så litt på hva som kunne bli konsekvensene av dette? Vi har i liten grad oppfattet at dette er en særlig aktuell problemstilling. Det kan synes som om de daglige lederne er relativt alene om å ha oppmerksomheten rettet mot bedriftens strategi og at andre interne og eksterne aktører i all hovedsak monitorer, kommer med innspill og utøver beslutningskontroll.

Noe av tanken om å spørre intervjuobjektene om de involverer de ansatte ut fra en hypotese om at «den neste store ideen kanskje kommer fra selgeren i bedriften». Vi har ikke fått noen svar som tyder på at ledelsen har store forventninger på dette området. Dette bør kanskje være noe som det bør skapes større bevissthet rundt. Vi sitter i Norge i dag med en av de høyest utdannede arbeidsstokkene i verden. Og ikke benytte denne kompetansen kan i framtiden

kanskje vise seg å bli en av de store «tabbene» vi gjorde i vår tid. I en nylig publisert masteroppgave fra Nord universitet skriver Andersen (2017):

«... sitter jeg igjen med en følelse av at medarbeidere er en av de viktigste, men kanskje minst utnyttende ressursene i en virksomhet. På mange måter er det medarbeiderne som i praksis omsetter kunnskap til nye produkter og tjenester. En undervurdering av deres kunnskap og erfaring, kan være med på å kvele mulige nye innovasjoner. Derfor er en implementering av innovasjonskompetanse inn i bestående strukturer i virksomheten viktig for å kunne oppnå både forandring, men ikke minst også økt verdiskaping.»

Dette inntrykket forsterkes ved at en av våre intervjuobjekter involverer sine medarbeidere kanskje først og fremst for å forankre prosessen. Som han sa:

«Jeg vet svaret. Det går på de samme tingene. Alt etter hva som har vært behøvelig, så har jeg vært nede på hver enkelt avdeling. Ledergruppa, styret, hele bedriften. Det går jo ikke bare på å få de rette svarene, det går på deltakelse, forankring, få det momentum at folk er med. Det har jeg vært veldig bevisst på.»

Hvis vi legger til grunn at en strategiprosess er en tid for å komme med forslag til faktiske endringer på hvordan bedriften opererer virksomheten, så virker en slik tilnærming å være noe rigget og forutinntatt. Utnyttede ressurser er sløseri. Enhver bedriftsleder har et ønske om å utnytte ressursene i bedriften på best mulig måte. Et interessant spørsmål er om det er noenlunde samme oppfattelse av dette hos ledelsen i en bedrift som hos medarbeiderne. Vi har i denne oppgaven koblet kompetanse og motivasjon til strategiarbeidet. Det å føle seg sett, inkludert, kan ses på som viktig for mange medarbeidere. Det å utnytte kompetansen til det fulle, kan skape motivasjon som gjør at ressursene (medarbeiderne) bidrar enda bedre. Vi var tidligere innom Kaufmann og Kaufmann (2009) sin jobbkarakteristikkmodell som ser på faktorer relatert til selve jobben og jobbsituasjonen. Her ble det trukket fram følgende forhold: grad av ansvar, opplevelser av trivsel, misnøye, engasjement, kreativitet. Involvering for å skape trivsel må kunne sies å være noe annet enn involvering for å skape engasjement og kreativitet. I vårt teorikapittel delte Herzberg dette i to kategorier, hygiene- og motivasjonsfaktorer. Hvis vi legger daglig leder hos Verft AS til grunn så kan vi vanskelig se noe annet enn at sitatet over er uttrykk for et hygiene-grep hvis formål er å hindre misnøye. Vi

finner i liten grad spor av en bevisst satsing på medarbeiderne sine innspill som ledd i å skape motivasjon hos de ansatte og engasjement for iverksetting av strategi.

## 5.2 Forslag til videre forskning

Vi har i hovedsak kommet fram til fire forhold (funn) som vi vil trekke fram som aktuelle for videre forskning:

1. Langsiktige strategier vs dynamiske strategiprosesser
2. Ubevisst bruk av teori og modeller
3. Ubenyttet styrekompetanse
4. Regionale forskjeller i holdninger til academia

Det første funnet er om vi ser en endring i strategitilnærming blant bedrifter i retning av mer dynamiske perspektiver i tråd med økende endringstakt og usikkerhet i markedsforhold. Vi ser at de to bedriftene som har evolusjonær tilnærming opererer i et marked preget av kanskje mer omskiftelige forhold og større usikkerhet enn de to med klassisk tilnærming. Disse to bedriftene har antakeligvis et større behov for å justere kursen oftere underveis. Et nærliggende spørsmål som kan være interessant å se nærmere på er om bedriften da faktisk kan operere med en strategi som gir perspektiv og styringspunkter eller om bedriften opererer i et så usikkert marked at strategiske avgjørelser tas om ikke daglig, så med en så hurtig frekvens at det blir utfordrende å faktisk etablere en reel strategi.

Det andre funnet er knyttet til modeller og teorier. Disse kan være kraftfulle verktøy hvis de brukes riktig. Vi har sett blant våre informanter at teoriene og modellene i noen grad er kjent. Men de forholder seg til dem mer eller mindre ubevisst, kanskje mest som en integrert kompetanse. Vi oppfatter at de har et litt avvisende forhold til teori, det er praksis som gjelder. Integrert, ubevisst kompetanse vil gjerne være omtrentlig eller ufullstendig og når man da bruker kun deler av en tilnærming fritt etter hukommelsen så er det å anta at kraften i verktøyet (modellen) vil svekkes. Hadde informantene hatt en høyere bevissthet knyttet til bruk av verktøy, så ville de også gjerne kunne dratt større effekt ut av dem ved å bruke dem riktig. Dette kan antakeligvis studeres både kvantitativt og kvalitativt, målt opp mot økonomiske resultater eller for eksempel motivasjon og holdninger hos ansatte. Dette er noe academia selv kan ha interesse av å se nærmere på, men også bransjeforeninger og regionale myndigheter og virkemiddelapparatet burde kunne finne dette nyttig. Vi tror at bedriftene

kunne ha styrket seg på større bevissthet knyttet til metodebruk og systematisering av arbeidet knyttet til strategi

Det tredje funnet er relatert til bruk av styrets kompetanse. Vår oversikt over styrenes antatt solide strategiske kompetanse og deres overveiende rolle som beslutningskontrollerende organ og i ikke beslutningsledende, samt den ikke omfattende involveringen i strategiarbeidet får oss til å stille spørsmål om det ikke er et stor ubenyttet kompetansepotensial for bedriftene i styrene. Hvorfor det er slik? Er årsaken at daglig leder ikke ønsker å involvere styret, er årsaken at styret anser dette som en sak for daglig leder, eller er det andre årsaker?

Vårt fjerde funn er at vi observerer et skille mellom bedriftene fra nord og sør i synet på akademia og ekstern kompetanse. De tre bedriftene i sør har et noe mer «negativt syn» på bruk av teori og analysemodeller og bruk av konsulenter. Mens de tre bedriftene i nord på en mer åpen måte forteller om hvordan de har benyttet begge deler. Reve (2012) skriver om kunnskapsdynamikk. Det vil si når det er samhandling mellom bedriftene i næringsklyngen, mellom bedrifter og kunder, leverandører, kunnskapsinstitusjoner, og kunnskapsbaserte og finansielle tjenester. Et spørsmål vi stiller oss når det gjelder bedriftene i sør er om de har tilstrekkelig kontakt inn mot kunnskapsinstitusjoner og kunnskapsbaserte tjenester. Ville holdningene til akademia og kompetanse vært annerledes om kontakthorizonten hadde vært større? Riktignok har bedriftene en høyskole i sin nærhet, men her uteksamineres i hovedsak studenter på bachelornivå og de rekrutteres normalt ikke inn på disse nivåene som våre informanter jobber på. Bedriftene vi har intervjuet rekrutterer typisk sett ledere fra NTNU. Kan det være at deres avstand til akademia blir større og større med årene og med geografi. I så fall vil det kunne være en styrke for næringslivet dersom utdanningsinstitusjonen hadde klart å komme opp med gode og relevant etter og videreutdanninger, for eksempel MBA'er og alumniprogrammer for tidligere studenter. Da ville institusjonene i enda større grad kunne bidra til et faglig og teoretisk oppdatert næringsliv.



## Referanseliste

- Andersen, V. C. (2017). *Innovasjonsledelse – Nytt fokus på lederrollen og medarbeiderne som suksessfaktorer for innovasjon* (Master). Nord universitet, Bodø.
- Børsmelding. (2018). *Annual report 2017*. Anonymisert.
- De Wit, B. & Meyer, R. (2010). *Strategy; Process, content, context. An international perspective* (Vol. 4th Edition): Cengage Learning EMEA.
- Erichsen, M., Solberg, F. & Stiklestad, T. (2015). *Ledelse i små og mellomstore bedrifter*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Fangen, K. & Selleberg, A.-M. (2011). *Mange ulike metoder*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Fjeldstad, Ø. & Lunnan, R. (2014). *Strategi*. Oslo: Fagbokforlaget.
- Hamel, G. & Prahalad, C. K. (1989). Strategic Intent. *Harvard business Review*.
- Huse, M. & Sjøland, A. I. (2009). *Styreledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2014). *Hvordan organisasjoner fungerer* (4). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2001). *Forskningsmetode for økonomisk administrative fag*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Johannessen, J. A. & Olsen, B. (2013). *Positivt lederskap, jakten på de gode kreftene*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Johnsen, G., Scholes, K. & Whittington, R. (2008). *Exploring Corporate Strategy*. Essex, England: Pearson Education Limited.
- Johnsen, Å. (2014). *En strategisk offentlig sektor*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2009). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kim, W. C. & Mauborgne, R. (2011). *Blue Ocean Strategy - De nye vinnerstrategiene*. Trondheim: Cappelen Damm.
- Kloster, K. U. (1946). *Den norske stormakt: vår skipsfart gjennom tusen år*. Oslo: Gyldedal.

- Knudsen, H. & Flåten, B. T. (2015). *Strategisk ledelse*. Kristiansand: Cappelen Damm AS.
- Kunnskapsdepartementet. (2015). *Fremtidens skole — Fornyelse av fag og kompetanser* Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2015-8/id2417001/sec2>
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). *InterView -Introduksjon til et håndverk*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Løgstrup, K. E. (2000). *Den etiske fordring*: Cappelen.
- Løwendahl, B. R. & Wenstøp, F. E. (2010). Grunnbok i strategi. (3 utgave).
- Menz, M. & Scheef, C. (2014). Chief strategy officers: Contingency analysis of their presence in top management teams. *Strategic Management Journal*, 35(3), 461-471. doi: 10.1002/smj.2104
- Mintzberg, H. (1987). Crafting Strategy. *Harvard business Review*, 65(4), 66.
- Norges Rederiforbund. (2016a). *KonjunkturSikkerhet ASort 2016* 2016:
- Norges Rederiforbund. (2016b). *Årskonferanse 2016: The New Blue*. Hentet fra <https://www.rederi.no/aktuelt/2016/annual-conference-2016-thenewblue/>
- Pettigrew, A. M. (1990). Studying Strategic Choice and Strategic Change. A Comment on Mintzberg and Waters: 'Does Decision Get in the Way?'. *Organization Studies*, 11(1), 6-11. doi: doi:10.1177/017084069001100102
- Porter, M. E. (1979). How Competitive Forces Shape Strategy. *Harvard Business Review*, March
- Porter, M. E. (1996). What is strategy. *Harvard Business Review*, November/desember.
- Reve, T. (2012). *Et kunnskapsbasert Norge*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Segrov, B. (2014). Sterkere enn noensinne. *Dagens Næringsliv*.
- Solberg, E. (2015). *Omstilling trykker velferd*. Hentet
- Whittington, R. (2002). *Hva er Strategi* (3): Abstrakt forlag
- Wilberg, E. (2017). *Strategi i praksis*. Bergen: Fagbokforlaget.

Til Xx Yy

### **Forskningsstudium i forbindelse med masteroppgave ved Nord universitet.**

Ønsker med dette å rette en forespørsel til deg som daglig leder om du har anledning til å stille opp til et intervju.

Vi ønsker å beskrive strategiprosessene i et knippe ledende kompetansebedrifter og behandle denne beskrivelsen i et teoretisk perspektiv. Siktemålet er å bidra til forskning på «Best practise» innenfor faget Strategi. Vi skal ikke vurdere bedriftens strategi, men se på hvordan dere forholder dere til strategi som fenomen.

Kompetanse er fremste konkurransefortrinn for mange bedrifter. I en slik situasjon; hvordan utformer bedrifter robuste strategier bygd på egen kompetanse?

Dette er utgangspunktet for vår avsluttende masteroppgave (MBA) ved Nord universitet.

### **Overordnet problemstilling for oppgaven vil være:**

Hvordan påvirker omskiftelige omgivelser bedriftens strategiske arbeid?

Ut fra ønsker vi å beskrive og besvare følgende forskningsspørsmål:

- F1: Hvordan utøves strategisk arbeid i dagens situasjon?
- F2: Hvorfor gjøres det på denne måten?
- F3: Hvem involveres i det strategiske arbeidet?
- F4: Hvilke praktiske og teoretiske implikasjoner får dette?

### **Hvem er vi?**

#### ***Ole Kolstad***

- Erfaring
  - 3 år som avdelingsleder i Maritimt Forum Nord.
  - 4 år som lobbyist i Brussel.
- Samfunnsviter, NTNU.
- Arbeider i dag som spesialrådgiver for Nordland fylkeskommune.

#### ***Kjetil Nordstrøm***

- Erfaring
  - Konsulent i offentlig og privat virksomhet.
  - 6 år som leder i det offentlige
- Humanistisk og samfunnsfaglig bakgrunn fra UIB og UIA
- Arbeider i dag som kirkeverge i Haugesund kommune

### **Forskningsetiske vurderinger**

Som masterstudenter skal vi forholde oss til NESH (Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora) som har vedtatt forskningsetiske retningslinjer. Retningslinjene kan sammenfattes i tre typer hensyn som en forsker må forholde seg til:

1. informantens rett til selvbestemmelse og autonomi
2. forskerens plikt til å respektere informantens privatliv og

### 3. forskerens ansvar for å unngå skade.

Vi ønsker å intervju daglig leder. Intervjuene er beregnet til ca en time. Intervjuene vil bli transkribert og oversendt informantene for godkjenning. Intervjuene planlegges gjennomført i desember 2017. Det er frivillig å delta og du kan når som helst trekke deg fra prosjektet uten grunn. Når prosjektet avsluttes vil data fra innsamlingsprosessen bli oppbevart fram til 15. August 2018. Deretter slettes all informasjon.

Vi håper at vårt arbeid kan bidra positivt til bedriften og næringslivet ellers i regionen.

Ansvarlig fagperson fra Nord universitet er førsteamanuensis Frode Soelberg ([frode.fjelldal-soelberg@nord.no](mailto:frode.fjelldal-soelberg@nord.no) / 75 51 76 90)

Vår veileder er førstelektor Trond Stiklestad ([trond.stiklestad@bi.no](mailto:trond.stiklestad@bi.no) / 73 55 99 83)

### Veien videre

En uke etter at du har mottatt dette brevet tar vi kontakt for å avklare om du ønsker å bidra. Vi vil da avtale nærmere tidspunkt for intervju, fortrinnsvis i januar.

Med håp om et positivt svar.

Bodø/Haugesund 15.12.2017

Ole M. Kolstad

Kjetil Nordstrøm

VEDLEGG: Skjema til samtykke (NESH)

Informant:

Dato: 29.1.2018

Varighet:

Temaspørsmål	Oppfølgingsspørsmål	Tid ut i opptak:
Fortell kort om bedriften og dens forretningside?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser du dere som en ledende etablert aktør eller som en utfordrer.</li> <li>• Har det skjedd endringer siste fem år som du vil beskrive som dramatiske/avgjørende for bedriften liv/utvikling?</li> <li>• Kan du kort beskrive hva dette handlet om.</li> </ul>	
Har bedriften en vedtatt skriftlig strategi?	<p>Dersom nei</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vil du likevel si at dere jobber strategisk? – Vil du utdype?</li> <li>• Hva er i så fall førende for strategiske beslutninger.</li> <li>• Hvem involveres i disse beslutningene?</li> </ul>	
	<p>Dersom ja:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hvor mye fokus har dere på strategi som eget område.</li> <li>• Kan du beskrive prosessen fram til vedtatt strategi?</li> <li>• Involverte, omfang, varighet</li> <li>• Har dere også en plan for iverksetting av den aktuelle strategien?</li> <li>• Kan du kort beskrive hva iverksettingen består i?</li> <li>• Har dette endret seg siste fem år?</li> <li>• Er det annet arbeid du vurderer som tilsvarende viktig?</li> </ul>	
Fase...	<b>Oppfølgingsspørsmål</b>	
Hvor mye tid og hva slags ressurser bruker dere på strategisk arbeid?	Er du fornøyd med tiden og mengden ressurser som dere bruker?	
Hvem involveres i det strategiske arbeidet?	<p>Ansatte, samarbeidende bedrifter, finansinstitusjoner, frittstående konsulenter.</p> <p>Andre? Har/skjer det at eiere, styret beordret ny ledelse/ny strategi?</p>	
Av de som deltar fra bedriften, hvilken bakgrunn har de?	Regnskap/økonomi, teknisk, Fou, marked, annet?	
Hva er utvalget av deltagere begrunnet i?	Hvorfor er enkelte ikke involvert? (Er det knyttet til spørsmål om makt/tillit/mistillit)	

Informant:

Dato: 29.1.2018

Varighet:

<b>Risikerer man noe ved å involvere ansatte?</b>	Hva mister man ved å ikke involvere ansatte.  Har dere endret måten dere involverer medarbeidere på i det strategiske arbeidet?  Hvorfor/Hvorfor ikke?	
<b>Hva er risikoen ved å ha en dårlig forankret strategi?</b>	Har dere opplevd omkamper, "mytteri", dårlig stemning etc fra de som ikke vinner fram i strategidiskusjonene?	
<b>Hvorfor involveres andre aktører?</b>	Stiller noen betingelser om å være med? eksempelvis bank?	
<b>Hvordan jobber man med utvikling av strategi i dagens situasjon?</b>	Har en eller flere et definert ansvar? Hvem er drivende i strategiarbeidet?  Er det styrte og planlagte prosesser?  Bruker dere noen særlig metodikk/verktøy? Eks. SWOT – PESTEL – VRIO – Konkurransetrefter (Porter) (inkl. konkurrentanalyser)  Er det et stadig pågående arbeid (prosess) eller er Plan? (planlagte milepæler og med en avslutningsdato og impelmenteringsplan)	
<b>Hvorfor gjøres det på denne måten?</b>	Hva er årsaken til dette veivalget?  Er det egenutviklet eller er det etter innspill fra konsulenter/andre?	
<b>Hvilke praktiske og konsekvenser får denne måten å gjøre det på?</b>	Samlinger/gruppearbeid/ forslagskasse (open door)	
<b>Har dere endret strategi siste 5 år?</b>	Når?  Hvorfor/hvorfor ikke?  Hvordan endrer dere?	

Informant:

Dato: 29.1.2018

Varighet:

<ul style="list-style-type: none"><li>• Hvor viktig er strategiarbeid 1-10</li><li>• Hvor viktig er markedsarbeid 1-10</li><li>• Hvor viktig er produktutvikling 1-10</li></ul>		
Når markedet endrer seg, endrer dere da strategien?	Endre strategien seg eller er man tro mot den?	
Hva tenker du er det optimale dersom det er behov for ny strategi? Helhetlig omlegging, eller mindre justeringer?		
Hvordan vurderer dere mulighetene framover basert på nåværende strategi?	Hva skal til for at bedriften utarbeider en ny strategi?	
Hvordan er forholdet mellom strategiarbeid og konjunktorene?	Har man endret oppfatning underveis?	
Hvis det er behov for endring av strategi, i hvor stor grad kommuniseres dette til mellomledere og andre ansatte?	Myk eller hard tilnærming?	
Hvordan er forholdet mellom læring og strategiarbeid?	Tilbakemelding fra markedet: "dette skal vi ikke gjøre", "dette skal vi gjøre mer av"	
Hvor stort handlingsrom har bedriften selv mht utvikling av strategi?	Legger bankene føringer, evt andre?  Hva er bestemmende for handlingsrom.	
Helt avslutningsvis. Du som leder, hvordan tenker du om strategi og endring? Har du en «myk» eller «hard»	Myk = prosess, involvering, ta tiden til hjelp.  Hard= Fatte beslutninger, snu seg raskt, iverksette	

Informant:

Dato: 29.1.2018

Varighet:

<b>tilnærming til strategi, beslutningstaking, og prosess eller er du mer tilhenger av mindre involvering, raske beslutninger og evne til å respondere på muligheter?</b>		
---	--	--